



BACHELORARBEIT

Frau
Katharina Heigl

**Vergleich von Marken- und Individualhotellerie
- strategische Verhaltensweisen im Wettbewerb anhand
der Beispiele „Motel One
München City-Süd“ und „Hotel
Heigl“ in München/Solln**

2014

BACHELORARBEIT

Vergleich von Marken- und Individualhotellerie - strategische Verhaltensweisen im Wettbewerb anhand der Beispiele „Motel One München City-Süd“ und „Hotel Heigl“ in München/Solln

Autor/in:

Frau Katharina Heigl

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

Tourismus-,Hotel- und Eventmanagement

Erstprüfer:

Herr Prof. Herbert E. Graus

Zweitprüfer:

Herr Dr. Sebastian Scharf

BACHELOR THESIS

Topic of thesis

author:

Ms. Katharina Heigl

course of studies:

Business Management

seminar group:

Tourism-, Hotel- and Eventmanagement

first examiner:

Mr. Professor Herbert E. Graus

second examiner:

Mr. Dr. Sebastian Scharf

submission:

Munich, 22.01.2014

Bibliografische Angaben

Heigl, Katharina:

"Vergleich von Marken- und Individualhotellerie- strategische Verhaltensweisen im Wettbewerb anhand der Beispiele „Motel One München City-Süd“ und „Hotel Heigl“ in München/Solln.“

76 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Themenmotivation.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit	2
2 Vergleich von Marken- und Individualhotellerie in München	4
2.1 Aktuelle Situation des Hotelmarkts in München.....	4
2.2 Begriffserklärung und -unterscheidung.....	7
2.3 Vor- und Nachteile von Marken- und Individualhotellerie	11
3 Grundlegende Wettbewerbsstrategien für die Kettenhotellerie und die Individualhotellerie.....	13
3.1 Die Wettbewerbsstrategien	13
3.1.1 Unternehmensstrategie	14
3.1.2 Geschäftsfeldstrategie	16
3.1.3 Nischenstrategie	17
3.1.4 Hybride Wettbewerbsstrategien	18
3.1.5 Kooperationsstrategien	19
3.2 Zielmarkt	20
3.3 Positionierung und Differenzierung	22
4 Vergleich der strategischen Verhaltensweisen im Wettbewerb anhand der Beispiele „Motel One“ und „Hotel Heigl“	23
4.1 Das „Motel One“	23
4.1.1 Analyse Marketinginstrumente	30
4.1.2 Analyse Umwelt/Trends	33
4.1.3 SWOT-Analyse	34
4.2 Das „Hotel Heigl“	38
4.2.1 Analyse Marketinginstrumente	43
4.2.2 Analyse Umwelt/Trends	46
4.2.3 SWOT-Analyse	48
4.3 Vergleich der strategischen Verhaltensweisen im Wettbewerb.....	51

4.4	Erfolgsaussichten.....	59
5	Fazit.....	61
5.1	Ausblick und Trends.....	61
5.2	Kernergebnis.....	61
5.3	Zusammenfassung.....	62
Literaturverzeichnis		XI
Anhang.....		XVII
Eigenständigkeitserklärung		XIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung von Hotelunternehmungen.....	10
Abbildung 2: Organigramm Konzern der One Hotels & Resorts AG	26
Abbildung 3: Zimmer Motel One	28
Abbildung 4: „One Concierge“	32
Abbildung 5: Einzelzimmer	39
Abbildung 6: Doppelzimmer	40
Abbildung 7: Zimmerpreise.....	41
Abbildung 8: Wochenendarrangements.....	42
Abbildung 9: Customer Alliance.....	45
Abbildung 10: Strategien in der Hotellerie.....	55
Abbildung 11: Service-Blueprint "Hotel Heigl"	XVII
Abbildung 12: Success-Model	XVIII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Charakteristische Merkmale der Individual- und Kettenhotellerie	9
Tabelle 2: Kooperationsarten	20
Tabelle 3: Preise Motel-One	29
Tabelle 4: SWOT-Analyse "Motel-One"	35
Tabelle 5: SWOT-Analyse "Hotel Heigl"	48

1 Einleitung

1.1 Themenmotivation

„Ein Sprichwort sagt, Individualität sei das Gesicht in der Menge. Privathotels bestechen vor allem durch ihre Individualität. Nicht umsonst ist der Begriff Individualhotel ein gebräuchliches Synonym.“¹ Heutzutage wird es für kleine familiengeführte Betriebe immer wichtiger, genau dieses individuelle Gesicht zu präsentieren. Diese Erkenntnis gilt nicht nur für die Hotelbranche, sondern beispielsweise auch für einen „Tante-Emma-Laden“ oder eine kleine Bäckerei, da immer mehr privatgeführte Betriebe von den großen Konzernen verdrängt werden. Diese Arbeit soll dem Leser die Lage familiengeführter Betriebe in der Hotelbranche, aber auch Methoden vorstellen, wie die für ein Weiterbestehen auf dem Markt erforderliche Individualität im eigenen Unternehmen hervorgebracht werden kann.

Den Privathotels stehen Markenbetriebe gegenüber, deren Anzahl an betriebenen Häusern sich in den letzten 25 Jahren versechsfacht hat. Aufgrund dessen stellt sich die Frage, ob es für privat geführte Betriebe überhaupt möglich ist, sich gegen eine derartige Konkurrenz zu profilieren. Fraglich ist weiter, mit welchen Wettbewerbsstrategien sich ein Unternehmen auf dem Markt behaupten kann. Da die Verfasserin selbst aus einem Familienbetrieb der Hotelbranche stammt, war es für sie von großem Interesse, herauszufinden welche Chancen, aber auch Risiken für ein kleines selbstständiges Hotel bestehen und welche Entwicklung in den nächsten Jahren zu erwarten sein wird. Die Intention dieser Arbeit besteht darin, zu verdeutlichen, dass selbst der kleinste Betrieb mit einer geeigneten Wettbewerbsstrategie eine Chance hat, erfolgreich auf dem Markt zu bestehen, zumal gerade kleine und mittelständische Betriebe, die Möglichkeit haben, individuell auf jeden Gast einzugehen.

¹ Seitz 1997, S. 27

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, dass verschiedene Wettbewerbsstrategien für Marken- und Individualhotellerie angewandt werden können und mit welchen Möglichkeiten und Ideen ein Individualhotel gegenüber der Markenhhotellerie in der heutigen Zeit bestehen kann. Als Beispiel werden dazu das familiengeführte „Hotel Heigl“ und das Markenhotel „Motel One“ in München-Süd gegenübergestellt, um die Unterschiede im Detail herauszuarbeiten.

Aus der Arbeit soll eindeutig hervorgehen, dass die Privathotellerie trotz einiger Risiken langfristig auf dem deutschen Hotelmarkt erfolgreich sein kann, wenn das Konzept und das Marketing sorgfältig entwickelt worden sind.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden Marken- und Individualhotellerie in Bezug auf die von ihnen angewandten Wettbewerbsstrategien verglichen. Dazu werden, wie bereits erwähnt, zwei Beispiele vorgestellt: Das „Motel One“ München-Süd in Giesing wird als Beispiel für die Markenhhotellerie herangezogen und das „Hotel Heigl“ in München/Solln dient zur Erläuterung der Wettbewerbsstrategien in der Individualhotellerie. Ziel der Arbeit ist es, herauszufinden, ob und mit welchen Strategien es trotz einer Vielzahl an Markenhotels für kleine Familienbetriebe möglich ist, gegenüber großen Ketten wettbewerbsfähig zu bleiben.

Dabei wird im ersten Kapitel die Themenmotivation der Verfasserin dargelegt. Des Weiteren wird die Zielsetzung festgelegt und der Aufbau der Arbeit näher erläutert.

Das zweite Kapitel beschreibt die aktuelle Lage des Hotelmarkts in München. Hierbei geht die Verfasserin teilweise auch auf die ganz Deutschland betreffende Entwicklung im Jahre 2013 ein. Anschließend werden die Begriffe Individual-, sowie-, Ketten- und Markenhhotellerie unterschieden und Vor- und Nachteile dieser Hoteltypen verglichen und erläutert.

Das dritte Kapitel stellt die verschiedenen Wettbewerbsstrategien vor und grenzt den Zielmarkt der beiden Hotelunternehmungen „Motel One“ und „Hotel Heigl“ ein.

In Kapitel vier erfolgt ein Vergleich der strategischen Verhaltensweisen im Wettbewerb zwischen dem „Motel One“ in Giesing und dem „Hotel Heigl“ in München/Solln. Hierfür werden die beiden Hotels zunächst vorgestellt, d.h., Zimmerkategorien, Zimmergröße, Ausstattung, Preis und Standort werden dargestellt. Anhand der Marketinginstrumente, des Umweltbewusstseins, sowie der Trendverfolgung werden die Häuser genau analysiert. Darüber hinaus dient die SWOT-Analyse dazu, Chancen und Risiken, sowie Stärken und Schwächen der beiden Unternehmen zu ermitteln. Beim Vergleich der strategischen Verhaltensweisen im Wettbewerb werden die Strategien aus Punkt drei in Bezug auf ihre Anwendung durch die Hotels verglichen. Zuletzt werden die Erfolgsaussichten der beiden Betriebe anhand der Marktsituation und der beiden unterschiedlichen Konzepte dargestellt.

Im Fazit, dem letzten Kapitel der Arbeit, werden Zukunftsaussichten und Trends in der Hotellerie dargelegt, sowie ein Kernergebnis konkretisiert und eine Zusammenfassung der Arbeit ausgearbeitet.

2 Vergleich von Marken- und Individualhotellerie in München

2.1 Aktuelle Situation des Hotelmarkts in München

Die Geschäftslage des Hotelmarkts wird für das Jahr 2013 in ganz Deutschland verhaltener, als im Vorjahr eingeschätzt. Insbesondere infolge der Flutkatastrophe wurden viele Geschäftsreisen storniert. „Zwischen dem 26. Mai und dem 2. Juni fielen in Deutschland 22,76 Billionen Liter Wasser, etwa die Hälfte der Menge, die der Bodensee fasst.“² Dies hat in großen Teilen Deutschlands zu einer rückläufigen Geschäftslage in der Hotellerie und zu Umsatzeinbußen geführt. Selbst wenn eine Stadt nicht direkt von der Flutkatastrophe betroffen war, waren Reisewillige in den Krisengebieten nicht in der Lage, ihre Reise anzutreten, da keine Möglichkeit bestand, die Krisengebiete zu verlassen.

Ebenso sind viele Hotels wegen der hohen Einbußen finanziell nicht in der Lage, in den Klimaschutz zu investieren. Für neue und modernisierte Anlagen sowie Energiesparmaßnahmen steht daher kein Geld zur Verfügung und in diesem Bereich erfolgen zuerst Sparmaßnahmen.

Die nicht direkt von der Flutkatastrophe betroffenen Teile Deutschlands, wie etwa München haben dennoch etwas bessere Chancen, den Umsatz in diesem Jahr zu steigern. „Im Januar und Februar verzeichnete München aufgrund eines guten Messegeschäfts (Januar: Bau; Februar: Ispo) insgesamt einen Anstieg des RevPars (Erlös pro verfügbarem Zimmer).“³

Die Stadt Deutschlands, in der im vergangenen Jahr für Übernachtungen am meisten gezahlt wurde, war die „Weltstadt mit Herz“ München, mit einem

² Spiegel.de, Multimedia:Spezial: Leben nach der Flut, Zugriff vom: 30.10.2013

³ ahgz.de, Skeptischer Blick nach vorn, Zugriff vom 29.11.2013

Durchschnittspreis von 106 Euro pro Nacht und Zimmer, das bedeutet einen Zuwachs von 6,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

Die Zimmerauslastung lag im Vorjahr bei 63,8 Prozent. Im Jahr 2013 gehen Experten jedoch von einem leichten Rückgang aus, wobei allerdings Städte wie Frankfurt am Main und Berlin auf eine positive Entwicklung hoffen lassen. Diese beiden Städte befinden sich unter den „Top-Five der wachstumsstärksten Hotelmärkte[n] Europas.“⁴

Ein weiteres Problem der Branche besteht in dem zunehmenden Fachkräftemangel. Viele Ausbildungsplätze können nicht neu besetzt werden, da die schlechten Arbeitsbedingungen, wie niedrige Löhne, unregelmäßige Arbeitszeiten und körperlich anstrengende Arbeit, viele junge Menschen abschrecken, diesen Beruf zu ergreifen. Deshalb müssen zahlreiche Betriebsleiter auf weniger fachkundiges Personal zurückgreifen und können den Personalstand meist nicht stabil halten. 2012 blieb der Personalstand in ca. 67 Prozent der Betriebe gleich, während man im Jahr 2013 auf eine größere Stabilität hofft.

Durch die Mehrwertsteuersenkung in Deutschland am 01. Januar 2010 hatten viele Betriebe die Möglichkeit neue Investitionen zu tätigen. „Die Hotels haben kräftig in ihre Betriebe investiert und das Preis-Leistungs-Verhältnis verbessert. Die finanziellen Spielräume nutzten sie für tausende Neueinstellungen und Investitionen in Millionenhöhe.“⁵

„Mit einer durchschnittlichen Belegung von 74,8 Prozent und einem Netto-Zimmerpreis von 123,08 Euro präsentiert sich München als bedeutender Hotelstandort in Deutschland“, stellt Kay Strobl, Hospitality Manager bei Deloitte für das Jahr 2012 fest. „Von einer RevPAR Steigerung in Höhe von +11,5 Prozent

⁴ pwc.de, Frankfurt und Berlin unter Top-Five der wachstumsstärksten Hotelmärkte in Europa, Zugriff vom 22.07.2013

⁵ DEHOGA-bundesverband.de, Zwei Jahre reduzierter Mehrwertsteuersatz für Übernachtungen, Zugriff vom 12.01.2014

können andere deutsche Metropolen nur träumen.“⁶ Die Landeshauptstadt München konnte in den letzten Jahren einen kontinuierlichen Nachfragezuwachs generieren. Laut der HISS-Umfrage von Jones Lang LaSalle Hotels verfügt der Münchner Hotelmarkt europaweit über das größte Potenzial. „Die bayerische Landeshauptstadt zeichnet sich innerhalb Europas durch eine solide Nachfrage sowohl durch Freizeit- als auch durch Geschäftsreisende aus“, betont Christoph Härle, CEO Kontinentaleuropa Jones Lang LaSalle Hotels.⁷ Andere Städte, wie Düsseldorf oder Berlin konnten lediglich einen Zuwachs von 8,5% bzw. 8,1 % erzielen.

Diese hohe Nachfrage in München ist unter anderem in der nationalen und internationalen Gästeklientel sowie Freizeit- und Geschäftsreisenden, die eventuelle Nachfrageschwankungen ausgleichen, begründet. „Das stärkste ausländische Besucheraufkommen stellten die USA (20%), Italien (15%) und UK (13%). Bei der Vermarktung standen 2012 die Themen 200 Jahre Biergarten, Museen, Musik, Sport und Business Travel im Fokus - dies unterstreicht, dass die Stadt für jeden was zu bieten hat.“⁸

Den höheren Anteil des Zimmerangebots verzeichnet jedoch nicht die Individualhotellerie, sondern vor allem die Kettenhotellerie, die rund 63% des verfügbaren Zimmerangebots in München stellt. Die restlichen 37% verteilen sich auf private Betriebe. Dabei belegt die Hotelkette Accor in München den größten Marktanteil mit 17% des Zimmeraufkommens, danach folgen die Starwood Hotels & Resorts mit 10 % und die Intercontinental Hotels Group mit 8%.⁹

Auch die Hotelsituation in Solln hat sich in den letzten zwei Jahren deutlich verbessert. Dies hat jedoch zugleich die Konsequenz, dass immer mehr Unternehmer den Wert der Lage, der Verkehrsanbindung und die Nähe zur Natur

⁶ Presseportal.de, Hotelmarkt München: Deloitte Report untersucht die Weltstadt mit Herz, Zugriff vom 20.12.2013

⁷ aghz.de, München gilt als Spitzenreiter Europas, Zugriff vom 29.11.2013

⁸ gastronomie.de, Hotelmarkt München: Deloitte Report untersucht die Weltstadt mit Herz, Zugriff vom 01.12.2013

⁹ Vgl. gastronomie.de, Hotelmarkt München: Deloitte Report untersucht die Weltstadt mit Herz, Zugriff vom 01.12.2013

erkennen und die Konkurrenz für Familienbetriebe wie das „Hotel Heigl“ immer größer wird.

2.2 Begriffserklärung und -unterscheidung

In der Hotellerie wird grundsätzlich zwischen Hotellerie im engeren Sinne und im weiteren Sinne unterschieden. Laut Henschel werden unter Hotellerie im engeren Sinne nur Hotels und Hotels garnis als Betriebsart verstanden. Ein Hotel bietet anders als ein Hotel garni neben dem Frühstück auch eine Vollverpflegung in einem integrierten Restaurant an. Unter Hotellerie im weiteren Sinne sind dagegen in der amtlichen Statistik ausgewiesene Betriebsarten, wie z.B. Hotels, Gasthöfe, Pensionen und Hotels garnis zu verstehen.¹⁰ In dieser Arbeit wird vorwiegend auf die Hotels garnis eingegangen, also einen Teilbereich der Hotellerie im engeren Sinne.

Der Weiteren ist in der Hotellerie zwischen Individual- und Kettenhotellerie zu unterscheiden. Ersteres ist als „die Summe der Einzelunternehmungen zu verstehen, die vom Unternehmer oder der Familie des Unternehmers (Familienbetrieb) geführt werden.“¹¹ Zu dieser Betriebsform gehören auch alle wirtschaftlich und rechtlich selbstständigen Hotels, die von einem Pächter oder Manager geführt werden. Laut Freyberg/Gruner und Lang entsteht bei diesen Betrieben eine Verbindung zur Markenhotellerie erst dann, wenn durch die Nutzung eines Franchisesystems und /oder die Mitgliedschaft in einer Hotelkooperation die eigene Vermarktung durch eine „Starke Marke“ ergänzt wird.¹²

„Unter Kettenhotellerie ist die Summe der Hotels einer Hotelgesellschaft (Hotelkonzern, Hotelkette) zu verstehen, die unter einheitlicher Leitung (Zentrale) geführt werden.“¹³ Werden nach Freyberg/Gruner und Lang mindestens vier

¹⁰ Vgl. Henschel 2008, S.5

¹¹ Henschel 2008, S.30

¹² Vgl. Freyberg/Gruner/Lang 2012, S.11

¹³ Henschel 2008, S.32

Hotels von einer Geschäftsführung geleitet, ist von einer Hotelkette bzw. einem Filialsystem die Rede.

Eine Alternative stellt demnach das Franchisesystem dar, in dem ein vom Franchisegeber vorgefertigtes Konzept gegen Gebühr einer Vielzahl wirtschaftlich und rechtlich selbstständiger Hotels zur Verfügung gestellt wird. Die Franchisenehmer möchten durch die Markenbekanntheit, die in der Regel mit einer Produktstandardisierung einhergeht, einen erhöhten Bekanntheitsgrad für sich erreichen.¹⁴ Inzwischen ist jedoch immer häufiger, eine sogenannte „Mischform“ aus Franchise- und Filialsystem zu beobachten. Anhand der folgenden Tabelle sollen die charakteristischen Unterschiede zwischen Individual- und Kettenhotellerie in Anlehnung an Henschel dargestellt werden.

¹⁴ Vgl. Freyberg/Gruner/Lang 2012, S.11

Tabelle 1: Charakteristische Merkmale der Individual- und Kettenhotellerie¹⁵

Individualhotellerie	Kettenhotellerie
Einheit von Inhaber und Geschäftsführung	Die Führung der einzelnen Hotels obliegt einem Manager, dieser steht im Angestelltenverhältnis zum Eigentümer.
Eigentümer trägt volle Verantwortung und Haftung für den Erfolg des Unternehmens	Trennung von Kapital und Eigentum einerseits und Geschäftsführung und Management andererseits.
Überwiegend kleine und mittlere Unternehmen im unteren und mittleren Qualitäts- und Preissegment	Hotels sind kapitalmäßig und organisatorisch miteinander verbunden.
Flache Hierarchie, niedriges Niveau an Arbeitsteilung (viele Abteilungen gehen ineinander über)	Die wirtschaftliche Selbstständigkeit kann ganz oder teilweise eingeschränkt sein.
Existenz als: Eigentümergebetriebe oder Pachtbetriebe	Existenz als: Eigentümergebetriebe, Pachtbetriebe, Franchisebetriebe oder im Managementvertrag geführte Betriebe

¹⁵ Vgl. Henschel 2008, S. 31 ff.

Darüber hinaus bestehen horizontale Zusammenschlüsse rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Hotels, sogenannte Kooperationen. Das bedeutet, dass diese Betriebe unter einer eigenen Dachmarke zusammenarbeiten. „Ziel von Kooperationen ist es, Synergie-Effekte in einzelnen Funktionsbereichen zu erzielen, somit kostengünstiger zu arbeiten und damit auch ihre Marktposition zu verbessern.“¹⁶ Bekannte Kooperationen sind z.B. „Leading Hotels of the World“, „Design Hotels“ und „Romantik-Hotels“. In der folgenden Abbildung werden die verschiedenen Hotelunternehmungen voneinander abgegrenzt.

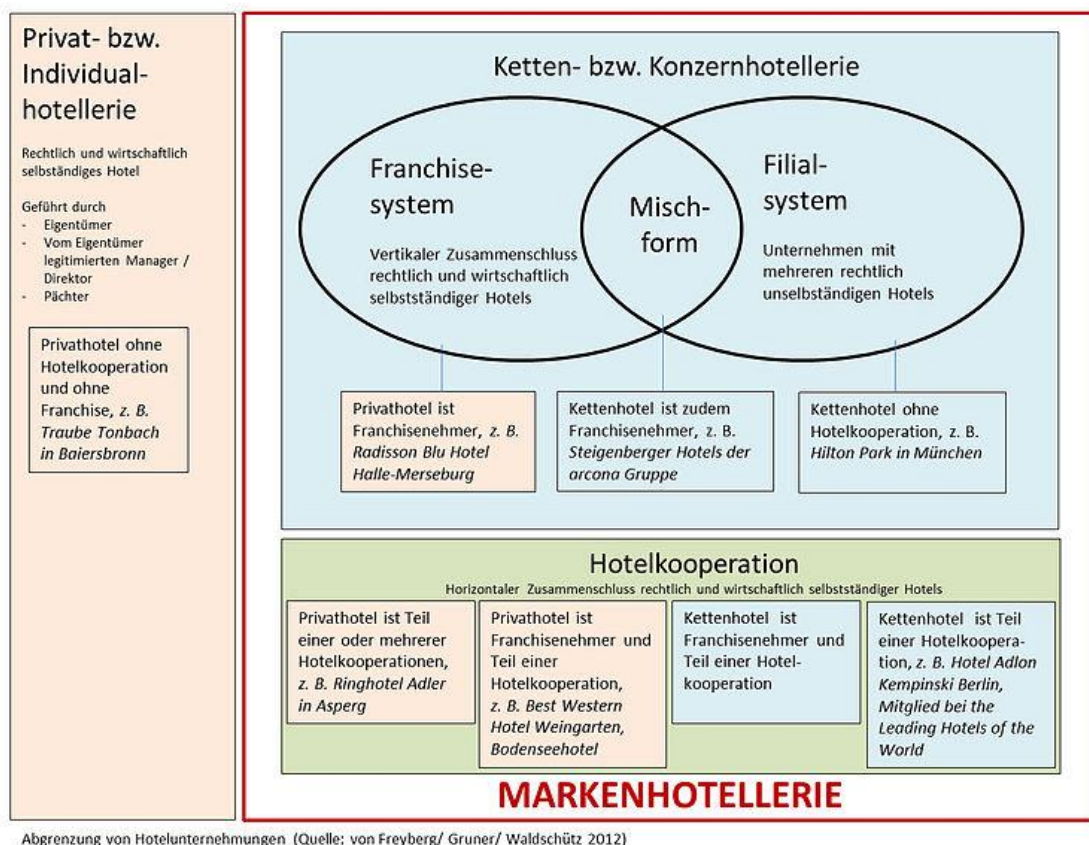


Abbildung 1: Abgrenzung von Hotelunternehmungen¹⁷

¹⁶ Laux/Soller 2008, S. 19

¹⁷ vgl. Freyberg, Grunder, Lang 2012: 12

2.3 Vor- und Nachteile von Marken- und Individualhotellerie

Die Individualhotellerie weist einige positive Aspekte auf, die im Wettbewerb genutzt werden können. Laut Henschel liegen die Vorteile der familiengeführten Betriebe zum einen im Erhalt des gesamten Gewinns für den Unternehmer, zum anderen aber auch in der alleinigen Entscheidungsfreiheit des Eigentümers.¹⁸ Dieser kann sein Können frei entfalten, sodass das Unternehmen stark von der Persönlichkeit der Unternehmerfamilie geprägt ist. Dadurch entsteht eines der wichtigsten Merkmale der Branche, die persönliche Atmosphäre. Flache Hierarchien und eine hohe Flexibilität im Einsatz der Mitarbeiter sind weitere Vorteile für den Betrieb. Ebenso sind zahlreiche Mitarbeiterinnen des „Hotel Heigl“, auf das in Punkt vier vertieft eingegangen wird, schon seit über zehn Jahren in dem Betrieb angestellt. Dies fördert eine gewisse Vertrauensbasis des Kunden zum Hotel. Stammgäste, die das Hotel mehrmals im Jahr besuchen, kennen viele Mitarbeiter und vertrauen ihnen. Privat geführte Hotels zeichnen sich besonders durch ein hohes Maß an Individualität aus, welches ein schnelles Reagieren auf Gästewünsche und den Direktkontakt zum Gast erhöht. Auch die persönliche Anwesenheit des Hoteliers ist für dieses Führungskonzept beinahe unerlässlich.

Andererseits sind jedoch auch Nachteile zu nennen, die die Individualhotellerie beeinflussen. So trägt der Unternehmer nicht nur die volle Verantwortung und die volle Haftung für den Erfolg des Unternehmens, sondern er ist darüber hinaus auch permanent überlastet und findet für strategisches Herangehen aufgrund der überwiegenden Tagesaufgaben keine Zeit mehr, was sich negativ auf die Betriebsführung auswirkt. Auch der finanzielle Aspekt kann einige Schwierigkeiten mit sich bringen. Die Gefahr der Verschuldung und Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung erschweren die Marktsituation für Privathotels weiter und häufig tritt das betriebswirtschaftliche Denken, aufgrund mangelnden Wissens in der Unternehmensführung in den Hintergrund. Eine weitere Schwierig-

¹⁸ Vgl. Henschel, S. 31

keit betrifft die Nachfolgeregelung, denn viele Hoteliers-Familien haben zwar Kinder, allerdings möchten diese nicht in den Familienbetrieb einsteigen, da sie die familiäre Belastung und die ständige Anwesenheit im Betrieb als überfordernd empfinden.¹⁹

Nach Henschel können in der Kettenhotellerie Personalprobleme besser durch Aufstiegsmöglichkeiten und Rotationsmöglichkeiten gelöst werden. Auch die Belastung des Managers wird durch sogenanntes gestaffeltes Management umverteilt, wobei das betriebswirtschaftliche Denken größere Priorität erlangt. Durch eine Zentralisierung von z.B. Einkauf, Marketing, Marktforschung usw. ist es möglich, Kostenvorteile zu schaffen. Im Übrigen besteht anders als bei Privathotels ein geringeres unternehmerisches Risiko, da dieses innerhalb der Kette verteilt werden kann. Da mehrere Betriebe einer „Marke“ existieren, kann eine Einheitlichkeit der Leistungen und Qualitätsstandards geschaffen werden und dient dazu, dem Gast ein weniger risikobehaftetes Übernachtungserlebnis zu bieten.²⁰

Selbstverständlich bestehen auch in der Kettenhotellerie Nachteile, die Henschel aufzählt. So gehen im Gegensatz zu den Privathotels der persönliche Aspekt und die Individualität infolge der großen Einheitlichkeit in den Kettenhotels verloren. Zudem kann ein negativer Imagetransfer zwischen den Kettenhotels ein Problem darstellen, denn wird ein Haus einer Kette negativ bewertet, könnte sich dies auch auf die anderen Häuser auswirken. Ein letzter Nachteil ist darin zu sehen, dass ausgeprägte Hierarchien ein gewisses Desinteresse erzeugen können, da z.B. ein Zimmermädchen meist keine Chance hat, Hausdame oder sogar Abteilungsleiterin zu werden.²¹ In Privathotels ist es dagegen häufig der Fall, dass es keinen Leiter für eine Abteilung gibt. Diese Aufgabe übernimmt dann der Eigentümer. Er steht in der Hierarchie seines Betriebs in Bezug auf jede Abteilung an erster Stelle.

¹⁹ Vgl. Henschel 2008, S.31

²⁰ Vgl. Henschel 2008

²¹ Vgl. Henschel 2008, S. 32-33

3 Grundlegende Wettbewerbsstrategien für die Kettenhotellerie und die Individualhotellerie

3.1 Die Wettbewerbsstrategien

Der Begriff „Wettbewerbsstrategie“ wurde zum ersten Mal in den vierziger bis fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts verwendet. In den Fokus der Wirtschaftswissenschaft gelangte der Begriff jedoch erst 1980 durch Michael Eugene Porter. Dieser entwickelte drei Strategien auf Geschäftsfeldebene.

„Während die Unternehmensstrategie die grundlegende Festlegung der Aktivitäten– im Sinne der Wahl der Produkt-/Marktbereiche, in denen ein Unternehmen tätig sein will – umfasst, beinhaltet die Geschäftsfeldstrategie die Bestimmung der Wettbewerbsstrategie in den selektierten Bereichen (Einkauf, Personal, Produktion, Finanzen) [...].“²²

Zu Beginn der strategischen Planung für ein Hotel bieten sich laut Henschel die folgenden Schritte an:

- 1) Unternehmensstrategie, also die Analyse zur Festlegung der Stärken und Schwächen und die Analyse der Umwelt des Hotels, um eventuelle Chancen und Risiken zu erkennen.
- 2) Anhand der Geschäftsfeldstrategie werden strategische Erfolgspotentiale und die Geschäftsfelder bestimmt, wobei die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken berücksichtigt werden.
- 3) Die Zielbestimmung und das Entwickeln alternative Strategien sollen die Umsetzung der Ziele erleichtern.

²² Gardini 2004, S. 149

- 4) Alternativen der Unternehmensstrategien sind abzuwägen und anschließend auszuwählen.
- 5) Eine konkrete Geschäftsfeldstrategie muss geschaffen werden.
- 6) Zuletzt werden funktionale Strategien wie z.B. Marketingstrategien abgeleitet.²³

Die Grundlage aller unternehmerischen Entscheidungen und Verhaltensweisen ist an erster Stelle die Vision, d.h. die Frage, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln möchte. Daran anschließend sind allgemeine Wertvorstellungen von Bedeutung, d.h., welche Einstellung, Überzeugung und Philosophie das Unternehmen hat. Das bedeutet, das Ziel eines Unternehmens besteht darin, genau diese Vision sowie die Unternehmensphilosophie als Grundorientierung für die Mitarbeiter, aber auch für die Gäste sichtbar zu machen und ein Leitbild zu schaffen. Durch das Unternehmensleitbild und die Unternehmensgrundsätze wird die Grundkonzeption eines Unternehmens dargestellt. Das Konzept, das ein Hotel einzigartig werden lässt, entsteht durch besondere Marketingmaßnahmen, die Auswahl der Zielgruppe, Unique Selling Proposition sowie eine Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie. Im Anschluss an diesen Abschnitt werden diese Strategien für beide Hotelformen (Individual- und Kettenhotellerie) erläutert und miteinander verglichen.

3.1.1 Unternehmensstrategie

Im Mittelpunkt der Unternehmensstrategien steht der Ertrag, d.h. die Analyse, ob in das Geschäftsfeld investiert oder desinvestiert wird. Durch die Bildung strategischer Geschäftsfelder sollen eine Erfolgsposition und ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen geschaffen werden.

²³ Vgl. Henschel 2008, S. 144

Auf dem Markt existieren vier verschiedene Unternehmensstrategien, die im Folgenden dargelegt werden.

„Anliegen der Produktentwicklungsstrategie ist es, für den gegenwärtigen Markt neue bzw. veränderte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.“²⁴ Das bedeutet, die vorhandenen Produkte sollen überarbeitet werden und als Markt- oder Betriebsneuheiten bestehende Probleme lösen oder Bedürfnisse befriedigen. Ein gutes Beispiel für diese Strategie ist die Kette „Motel One“. Als junges Low-Budget-Unternehmen zielt es darauf ab Dienstleistungen zwar günstig, aber dennoch mit modernem Stil zu verkaufen. Der Sinn dieser Strategie ist die verbesserte Ausrichtung einzelner Dienstleistungen und Produkte auf dem gegenwärtigen Markt.

Eine weitere Strategie ist die Marktdurchdringungsstrategie. „Die Marktdurchdringungsstrategie verfolgt das Ziel über verstärkte Marketinganstrengungen mit aktuellen Produkten und Dienstleistungen, in bestehenden Märkten zusätzliche Marktanteile zu gewinnen bzw. das Marktpotential besser auszuschöpfen.“²⁵ Diese Strategie kann durch einen Zuwachs an Buchungen, das Abwerben von Konkurrenzkunden und die Gewinnung von Nicht-Kunden umgesetzt werden. Das „Hotel Heigl“ versucht vor allem durch die Gewinnung von Neukunden die Übernachtungszahl zu steigern und wirbt daher im Internet sehr günstig für seine Zimmer, um bei einer Suchanfrage im Ranking möglichst weit oben zu stehen. Außerdem wurde eine neue Facebook-Seite erstellt, um auch die jüngere Klientel erfolgreich anzusprechen. Weitere Maßnahmen, um die Marktdurchdringungsstrategie zu erfüllen, werden in den folgenden Punkten beschrieben.

Bei der Marktentwicklungsstrategie versucht das Unternehmen neue Märkte zu erschließen, ohne jedoch sein derzeitiges Leistungsangebot zu verändern. Das bedeutet beispielsweise, dass ein Businesshotel am Wochenende versucht

²⁴ Gardini 2004, S.150-151

²⁵ Gardini 2004, S. 150

durch Specials o.Ä. eine neue Kundenklientel zu erschließen (z.B. Familien und Kurzurlauber).

Als vierte Unternehmensstrategie ist die Diversifikationsstrategie zu nennen, bei der drei verschiedene Varianten zu unterscheiden sind. Bei der horizontalen Diversifikation werden neben dem Kerngeschäft zusätzliche Leistungen angeboten. Laut Gardini ist es das Ziel der vertikalen Diversifikation, Synergien in der touristischen Wertschöpfungskette zu erzielen. Diese Synergien können durch Einrichtung eigener Leistungsbereiche oder durch Beteiligung an anderen Unternehmen entstehen.²⁶

Die laterale Diversifikation bedeutet, dass sich das Unternehmen auf ein völlig fremdes Gebiet begibt und sein Kerngeschäft verlässt. Ein gutes Beispiel hierfür stellen Hotelgruppen, wie Maritim oder Dorint dar, die Beteiligungen von Bauunternehmen erworben haben.

3.1.2 Geschäftsfeldstrategie

Die Geschäftsfeldstrategie, auch Marktstimulierungsstrategie nach Becker²⁷ genannt, ist eine konkurrenzorientierte Positionierung des Unternehmens am Markt in Bezug auf Preis, Menge, Produktdifferenzierung und -spezialisierung. Die Geschäftsfeldstrategie wird in die Preis-Mengen-Strategie, nach Porter auch als Kostenführerschaft bezeichnet und die Präferenzstrategie, laut Porter auch Differenzierung²⁸ genannt, unterteilt. „Verfolgt das Unternehmen die Präferenzstrategie, geht es um die Generierung von Zusatznutzenkomponenten. In diesem Fall spielt nicht nur die Funktionalität des Produkts für den Markterfolg eine Rolle, sondern auch emotionale Zusatznutzenkomponenten jenseits des eigentlichen Produktkerns.“²⁹ Hierbei spezialisiert sich das Unternehmen auf die Produktentwicklung, die Dienstleistungsgestaltung und/oder die Kommuni-

²⁶ Vgl. Gardini 2004, S. 152

²⁷ Vgl. Runia 2011, S. 133

²⁸ Vgl. Runia 2011, S. 133

²⁹ Esch 2011, S.180

kation mit dem Kunden. Dies sind in der Hotellerie beispielsweise die Qualität, der Service oder ein bestimmtes Design.

Die Preis-Mengen-Strategie zielt auf den niedrigen Preis des Produkts/ der Dienstleistung und eine hohe Absatzmenge ab. Durch eine besonders günstige Produktion versucht das Unternehmen den Produktpreis zu reduzieren und so die Kostenführerschaft zu übernehmen.

3.1.3 Nischenstrategie

Zu Porters Konkurrenzstrategien zählen demnach die Kostenführerschaft, die Differenzierung, aber zuletzt auch die Segmentierung. Bei der Segmentierung geht es um die Fokussierung bzw. die Nischenbildung.

Bei der Nischenbearbeitung wird der Versuch unternommen, sich als Unternehmen auf eine bestimmte Kundengruppe zu spezialisieren. Nach Runia entscheidet sich das Unternehmen bewusst für einen bestimmten Teilmarkt, der spezielle Kenntnisse erfordert und für größere Unternehmen weniger attraktiv ist.³⁰ Um jedoch das damit verbundene Risiko zu verringern wenden viele Betriebe eine Mehr-Nischen-Strategie an oder suchen lediglich ein Alleinstellungsmerkmal, den USP (Unique Selling Proposition). Dieser USP kann das Design, den besonderen Service oder aber die günstige Lage eines Hotels sein.

„Nischen sind jedoch nicht von „außen“ ausmachbar. Wer eine Nische entdeckt, hat sich meistens selbst entdeckt und sich als Nische markiert.“³¹

³⁰ Vgl. Runia 2011, S. 137

³¹ Gatterer 2012, S. 47

3.1.4 Hybride Wettbewerbsstrategien

Die hybriden Wettbewerbsstrategien können in zwei Konzepten dargestellt werden. „Die **Outpacing-Strategie** umfasst nach *Gilbert/Strebel* (1987) im Kern die Bedeutungsverlagerung zwischen Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie im Zeitablauf mit dem Ziel, eine dauerhaft überlegene Position gegenüber dem Wettbewerb zu erlangen.“³² Bei dieser Strategie ist eine Rentabilitätssteigerung das Ziel. Diese wird durch Maximierung der Qualität und Minimierung des Preises erlangt.

Das zweite Konzept ist die Mass Customization, welche „[...] die kosteneffiziente Herstellung und Vermarktung von Produkten, die auf individuelle Bedürfnisse einzelner Kunden- im Extremfall eines einzigen Kunden- zugeschnitten sind (*Piller* 2001).“³³ Laut Runia steht der Begriff „Customization“ für die Differenzierung auf eine bestimmte Zielgruppe und „Mass“ für die Bereitstellung von individualisierten Produkten in großen Stückzahlen, was die Kostenführerschaft widerspiegelt.³⁴

Nach Porter hingegen setzt der Wettbewerbserfolg eine konsequente Entscheidung für eine Strategie voraus. Sogenannte „Stuck in the middle“-Strategien, bei denen verschiedene Strategieelemente gemischt werden, bleiben demnach erfolglos.³⁵

³² Runia 2011, S. 134

³³ Runia 2011, S. 134

³⁴ Vgl. Runia 2011, S. 134

³⁵ Vgl. Gardini 2004, S. 153

3.1.5 Kooperationsstrategien


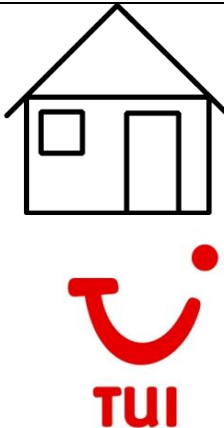

Nicht nur die Art und Form der Marktbearbeitung ist für einen Betrieb von entscheidender Bedeutung, vielmehr muss ebenfalls beschlossen werden, ob die Verfolgung der Ziele alleine oder in einer Kooperation stattfinden soll. In der Hotellerie sind drei Kooperationsformen relevant. Bei dem horizontalen Zusammenschluss von Hotelbetrieben arbeiten mehrere Hotelbetriebe unter derselben Leitung zusammen, d.h., dieselbe Branche arbeitet in Form eines „Franchisesystems“ bzw. eines Filialsystems zusammen (z.B. Hilton Hotels).

Eine vertikale Unternehmenskooperation hingegen funktioniert auf unterschiedlichen Produktionsebenen derselben Branche. Dies ist insbesondere bei internationalen Hotelketten üblich, da sich diese Unternehmen von einer vertikalen Kooperation neue Umsätze und Wachstumschancen erhoffen (z.B. das Hotel und das Unternehmen TUI).

Zuletzt sind die lateralen Kooperationen anzuführen, bei denen touristische Unternehmen mit Unternehmen kooperieren, die persönliche Dienstleistungen aus einer anderen Branche anbieten. „Die branchenübergreifende Ansprache ähnlicher bzw. übereinstimmender Zielgruppen über gemeinsame Kommunikations- bzw. Werbekampagnen wird dabei Co-Branding genannt.“³⁶ Als Co-Branding wird etwa die Zusammenarbeit zwischen einem Hotel der Fünf-Sterne-Kategorie und einer externen Kosmetikerin bezeichnet.

³⁶ Gardini 2004, S.156

Tabelle 2: Kooperationsarten³⁷

Horizontale Kooperation	Vertikale Kooperation	Laterale Kooperation
 <p>Zusammenschluss mehrerer Hotelbetriebe mit einheitlicher Leitung (Hotelkooperation/Hotelketten)</p>	 <p>Zusammenschluss von Hotel und Reiseveranstalter</p>	 <p>Branchenübergreifende Ansprache ähnlicher Zielgruppen</p>

3.2 Zielmarkt

„Motel One“

Die Low-Budget-Kette „Motel One“ soll ein junges Publikum, aber auch Geschäftsreisende ansprechen. Infolge der Wirtschaftskrise 2009 haben einige Unternehmen das Budget für Übernachtungen ihrer Mitarbeiter immens gekürzt. Aus diesem Grund entscheiden sich einige Geschäftsreisende für Hotels im Preissegment der „Motel One“- Hotelkette. Dennoch ist vielen Business-Gästen die Qualität neben dem Preis sehr wichtig. Dem Unternehmen gelingt es einen verlockenden Preis anzubieten und trotzdem nicht an Qualität zu sparen. So

³⁷ Vgl. Gardini 2004, S.156

verfügt das Bad über eine Regendusche sowie Granitboden, die Lampen sind Designerstücke und der Empfangstresen ist mit Swarovski-Kristallen verziert. Dagegen wird auf überflüssige Einrichtung, wie beispielsweise ein Telefon komplett verzichtet.

Für junge Leute, die eine Städtereise o.Ä. planen bietet sich „Motel One“ ebenfalls an, da die Standorte meist sehr zentral gelegen sind und eine gute Verkehrsanbindung aufweisen. Ebenso soll die Nationalität des Unternehmens erweitert werden. Die gute Qualität der Zimmereinrichtung und das moderne Flair der Häuser sprechen immer mehr potenzielle Kunden an.

„Hotel Heigl“

Das Hotel Heigl wird zum größten Teil von Stammgästen besucht. Zahlreiche Geschäftsreisende suchen Erholung nach der Arbeit im Münchner Süden und schätzen die persönliche Atmosphäre des Hotels. Da viele Firmen in Pullach, Grünwald oder Solln ihren Sitz haben, werden häufig Sammelbuchungen über die Firmen getätigt. Diese sind z.B. Siemens, Sixt, Linde u.v.m. Durch die Buchungssysteme werden außerdem immer häufiger Buchungen aus Russland, China und Italien getätigt. In den Ferien sind auch Familien und Städtereisende im „Hotel Heigl“ gerne zu Gast. Des Weiteren kamen im Jahr 2013 viele Gäste, um die Messe in Riem zu besuchen. Letztendlich besteht der größte Anteil der Zielgruppe jedoch aus Geschäftsreisenden und treuen Stammkunden, die ihren Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe haben oder die gute öffentliche Verkehrsanbindung nutzen, um das Zentrum zu erreichen. Meist bleiben die Business-Gäste von Montag bis Freitag und fahren über das Wochenende nach Hause. Am Wochenende verkehren im „Hotel Heigl“ hauptsächlich Gäste, die ihre Verwandten in Solln oder der näheren Umgebung besuchen.

3.3 Positionierung und Differenzierung

„In den letzten Jahrzehnten fand ein Wandel statt, den das Internet und die Globalisierung verstärkten. Die Hotelgäste sind durch die neuen Technologien informierter, die Angebote werden transparenter. Kettenhotels punkten dabei durch ihre Preise, ihr Markenversprechen sowie Kundenbindungsprogramme. Und um dies bekannt zu machen, verfügen sie auch noch über entsprechende Marketingbudgets.“³⁸

Ohne ein entsprechendes Konzept und eine bestimmtes Alleinstellungsmerkmal, den USP (Unique Selling Proposition), wird es für Hotels am Markt beinahe unmöglich erfolgreich zu sein. Als Unternehmen sollte man sich nicht an den Wettbewerbern orientieren, sondern seine ganz eigene Differenzierung erschaffen. Differenzierung ist möglich durch Qualität, Zeit, also beispielsweise die Schnelligkeit bei Check-in und Check-out und durch den Preis.

„Positionierung ist das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen und geschätzten sowie vom Wettbewerber abgesetzten Platz einnimmt.“³⁹ Diese Positionierungen können Regionalität und Trends, wie Nachhaltigkeit sein.

³⁸ Stolpmann 2007, S. 10ff.

³⁹ Freyberg, Gruner, Lang 2012, S. 72

4 Vergleich der strategischen Verhaltensweisen im Wettbewerb anhand der Beispiele „Motel One“ und „Hotel Heigl“

4.1 Das „Motel One“

Die Eckdaten des Hotels lauten wie folgt:

Standort: Giesing

Gesellschaftsform: GmbH

Betreiber: Motel One GmbH

Vorstände: Dieter Müller, Franz Wiessler, Horst Schaffer

Direktion: Axel Viehöfer

Hotelkapazität: ca. 252 Zimmer

Hotelkategorie: zwei Sterne

Auslastung: 2012 durchschnittliche Auslastung von 73 %

Dieter Müller, Vorstandsvorsitzender der „Motel-One“ AG beteuert, dass sich das Unternehmen bewusst von den anderen Hotels in der Low-Budget-Hotellerie unterscheiden will, das heißt: Viel Design für wenig Geld.⁴⁰, lautet das Motto einer der derzeit erfolgreichsten Hotelketten auf dem deutschen Markt. Das Unternehmen „Motel One“ wurde 2000 gegründet und hat seinen Sitz in München. Mit derzeit 45 Hotels, rund 9.930 Zimmern, hat es sich erfolgreich in Deutschland, Großbritannien und Österreich positioniert. „Motels verbindet man

⁴⁰ vgl. focus.de, Motel-One Günstig, aber nicht billig, Zugriff vom 02.12.2013

mit preiswerter Übernachtung. Und die Eins steht für das Beste, was wir dafür anbieten. Wir sind preisgünstig, aber nicht billig.“⁴¹

In der ersten Jahreshälfte 2013 verzeichnete „Motel One“ eine deutlich positive Wachstumsrate. Die durchschnittliche Auslastung der derzeit 45 Häuser stieg in den ersten sechs Monaten auf 73 Prozent. „Der Umsatz erhöht sich um 18 Prozent auf 95 Millionen Euro (Vorjahr 81 Millionen Euro). Der Gewinn vor Steuern legte um 18 Prozent im Vergleich zum Vorjahr zu und beläuft sich auf aktuell 20 Millionen Euro.“⁴² Die Erfolgsgaranten der Kette sind- laut einer Pressemitteilung des Unternehmens im August 2013- neben den drei Faktoren Standort, Preis und Qualität vor allem das positive Markenimage, zeitnahe Renovierungen und ein erfolgreicher Start der neuen Häuser.⁴³ Im letzten Jahr konnte das Unternehmen seine Präsenz weiter ausweiten. Durch die Eröffnung der Hotels in Düsseldorf, Dresden, Rostock und Großbritannien entstanden 2013 vier weitere Häuser. In den nächsten Jahren sollen laut der Website von „Motel One“ weitere Hotels hinzukommen:

Motel One Upper West am Kurfürstendamm in Berlin (2016)

Motel One Frankfurt Messe (Anfang 2014)

Motel One Freiburg (Ende 2014)

Motel One Heiße Ecke in Hamburg (Herbst 2014)

Motel One am Mediapark in Köln (Anfang 2014)

Motel One Leipzig (Sommer 2014)

Motel One Lübeck (Eröffnung noch unbekannt)

⁴¹ focus.de, Motel-One Günstig, aber nicht billig, Zugriff vom 02.12.2013

⁴² Motelone.com, Presseinformation, Zugriff vom 01.12.2013

⁴³ Vgl. Motelone.com, Presseinformation, Zugriff vom 01.12.2013

Motel One Stuttgart Bad-Cannstatt (2015)

Motel One London (Anfang 2014)

Motel One Wiener Hauptbahnhof (Ende 2014)

Motel One Wiener Prater (Dezember 2014)⁴⁴

Campus Tower: ein Trainingszentrum für Mitarbeiter in München-Giesing, das gleichzeitig als Hotel mit 250 Hotelzimmern dient (Juli 2014).⁴⁵

⁴⁴ Vgl. hotelier.de, Neue Hotels, geplante Hotels, Hotelneubau, Hotelprojekte, und Hoteleröffnungen, Zugriff vom 13.01.2014

⁴⁵ Vgl. motel-one.com, Presseinformation, Zugriff vom 01.12.2013

Das folgende Organigramm stellt die Strukturierung und den aktuellen Stand der „Motel One“ GmbH, der One Hotels & Resorts AG und der „Motel One“ Real Estate dar.



Abbildung 2: Organigramm Konzern der One Hotels & Resorts AG⁴⁶

Aktive Hotels: ☐

Noch nicht aktiv: ☐

In Bau: ☐

⁴⁶ Vgl. motel-one.com, Organigramm Konzern der OneHotels & Resorts AG, Zugriff vom 12.01.2014

Nach dem Verkauf der Astron Business Hotels wurden die drei Resort Hotels unter individuellen Eigenmarken neu positioniert.

Das Sporthotel Achental, Hotel Kitzhof und Hotel Schillingshof bieten mit insgesamt 510 Zimmern alles für einen entspannten Urlaub, aber auch für professionelle Tagungen im Grünen. Das Ziel besteht bei diesen Hotels nicht darin, die quantitative, sondern die qualitative Entwicklung der Resorts zu steigern. Dafür werden die Häuser teilweise oder komplett renoviert und es entsteht ein 18-Loch-Golfplatz in der Nähe der Resorts.

Das Unternehmen „Motel One“ GmbH hat seit seiner Gründung einige Auszeichnungen erlangt. 2009 wurde Dieter Müller, Vorstandsmitglied des Konzerns, zum Hotelier des Jahres gewählt.⁴⁷ Eine Auszeichnung zum „Most Wanted Investment Partner“ bekam das Unternehmen im Jahr 2010.⁴⁸ Zudem erhielt die „Motel One“ GmbH 2012 eine Ehrung als „Best-Budget-Hotel“⁴⁹ und Dieter Müller und seine Ehefrau erlangten einen „Hospitality Innovation Award“⁵⁰. 2013 folgten der dritte Platz bei der Wahl zur beliebtesten Hotelkette⁵¹ und der deutsche Servicepreis.⁵²

Das „Motel One“ München-Süd, das im Rahmen dieser Arbeit als Beispiel herangezogen wird, befindet sich im Stadtteil Giesing. Durch die U-Bahn, die in der Nähe des Hotels liegt, steht den Gästen eine direkte Anbindung zum Stadtzentrum von München zur Verfügung. Wie in jedem „Motel One“ wurde die Lounge, die als Frühstücksraum und Aufenthaltsort dient, nach einem bestimmten Thema gestaltet. Das „Motel One“ in Giesing hat einen ländlichen Stil für seine

⁴⁷ Hotelier des Jahres, Preisträger Hotelier des Jahres 2005-2009, Zugriff vom 14.01.2014

⁴⁸ Treugast, Presseinformation, Zugriff vom 14.01.2014

⁴⁹ Deutsches Institut für Servicequalität, Studie Budget-Hotels, Zugriff vom 14.01.2014

⁵⁰ Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, Hospitality Innovation Award für Motel-One-Gründer, Zugriff vom 14.01.2014

⁵¹ Spiegel, Studie: Radisson Blu ist beliebteste Hotelkette, Zugriff vom 14.01.2014

⁵² Deutsches Institut für Servicequalität, Deutscher Servicepreis: Kategorie Tourismus, Zugriff vom 14.01.2014

Lounge gewählt, um den Gästen auch innerhalb der Großstadt eine ruhige und entspannte Atmosphäre zu vermitteln.

Zimmer:

Die Zimmer des Hotels zeichnen sich durch Holzböden, Klimaanlage und „Queensize“-Bett aus. Außerdem verfügen sie über Flatscreen-TV, kostenfreies „WLAN“ sowie Bad mit Dusche/WC. Allerdings sind im Zimmer weder ein Schrank, noch Safe, eine Minibar, Zimmerservice oder Telefon verfügbar. Dafür besitzt das Badezimmer jedoch eine Regendusche. „Motel One“ bietet eine Standard-Zimmerkategorie an. Wird ein Zimmer für zwei Personen gebucht, fällt ein Aufschlag für die zweite Person an. Die durchschnittlichen Zimmer haben eine Größe von ca. 16 m². Gegen einen Aufpreis kann außerdem ein Zimmer mit Ausblick gebucht werden, wobei diese Zimmer etwas größer sind (20 m²). Die Ausstattung ist dagegen in allen Zimmern gleich.

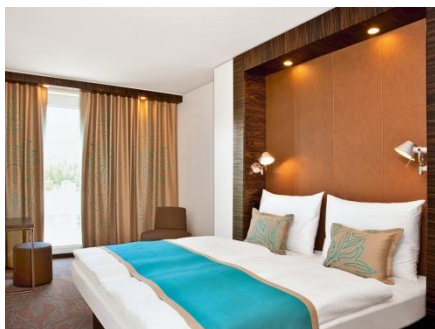


Abbildung 3: Zimmer Motel One⁵³

In der rund um die Uhr geöffneten „One Lounge“ hat der Gast die Möglichkeit, zu frühstücken oder auch ein Getränk oder einen kleinen Snack zu sich zu nehmen. Der Münchner Hauptbahnhof ist innerhalb von zehn Minuten mit der U-Bahn und der Flughafen Franz-Josef-Strauß in 45-minütiger Fahrt mit der S-Bahn zu erreichen. Die Preise generieren sich laut Dieter Müller, dem CEO (geschäftsführendes Vorstandsmitglied), durch „Flächenoptimierung“.

⁵³ motel-one.com, Willkommen in München, Zugriff vom 12.12.2013

Jedes Zimmer beläuft sich auf ca. 16 m².⁵⁴ „Frühstück wird extra berechnet, wer eincheckt, muss gleich bezahlen.“⁵⁵ Die Preise gliedern sich wie folgt:

Tabelle 3: Preise Motel-One⁵⁶

Zimmerart	von EUR	bis EUR
Einzelzimmer	49,00	69,00
Messeaufschlag	20,00	70,00
Zweite Person	10,00	15,00
Frühstück pro Person	7,50	7,50

Auch für Kettenhotels ist die Konkurrenz jedoch groß. Immer mehr Markenhotels versuchen, Gäste der schier übermächtigen Accor-Konkurrenz (Etap, Ibis) abzuwerben. Direkte Konkurrenz für das „Motel One“ in Giesing sind folgende Hotels:

- Hotel ibis Budget München City Süd
- Concept Living Munich
- Leonardo Hotel & Residenz München
- Creo Living
- Hotel Brecherspitze
- Hotel Wetterstein
- BOLD Hotel

⁵⁴ süddeutsche.de, Wie das Prinzip Billighotel funktioniert, Zugriff vom 30.12.2013

⁵⁵ süddeutsche.de, Wie das Prinzip Billighotel funktioniert, Zugriff vom 30.12.2013

⁵⁶ Motel-one.com, München City-Süd, Zugriff vom 12.12.2013

4.1.1 Analyse Marketinginstrumente

„Motel steht für preiswertes Übernachten, One für die Nummer eins im Segment“, führt Dieter Müller, der Geschäftsführer der Kette aus.⁵⁷ Zu Beginn war es sehr schwierig für den Konzern, sich von anderen Anbietern abzugrenzen und es dauerte ca. fünf Jahre, bis sich die Hotelkette mit einem eigenen Konzept durchsetzen konnte. Später jedoch entstand die Idee, das Low-Budget-Unternehmen mit Design zu verbinden. „Das sei etwas wirklich Neues gewesen auf dem deutschen Hotelmarkt, die „Motel One“ als erstes Low-Budget-Hotel die Bestnote bei Treugast einbringt. Müller nennt es die drei Schritte zum Erfolg: attraktiver Preis, hohe Qualität, zentrale Lage.“⁵⁸ Jedes einzelne Hotel erhält so etwas Einzigartiges und einen gewissen Wiedererkennungsfaktor. Jede Lounge in jedem Hotel hat ihr eigenes Thema, sodass sich das Hotel in jeder Stadt auf eine andere Art und Weise neu identifiziert. Auch die Farbe Türkis dient der Markenwiedererkennung. Designerlampen und Marken-Flachbildfernseher zeugen von der angestrebten Qualität des Hotels.

Die Standorte der „Motel One“ Hotels werden stets mit Bedacht ausgewählt. Laut Dieter Müller ist es wichtig, dass die Standorte der Hotels in jeder Stadt zentral sind und eine gute Verkehrsanbindung besitzen, denn der Zielmarkt sind, wie oben ausgeführt Geschäftsreisende und Touristen, die schnell von ihrem Hotel ans Ziel gelangen wollen.

Auch das Thema Mitarbeiter ist Teil der Markenphilosophie. Für „Motel One“ soll jeder einzelne Mitarbeiter Markenträger sein und zur Erreichung der Qualitätsziele beitragen. Dennoch versucht die Kette „Motel One“ so wenig Mitarbeiter, wie möglich einzustellen. Denn das Konzept der Kette baut darauf auf, dass die Hotels anstelle eines umfangreichen Services, ein hohes Maß an Luxus in den Zimmern bieten sollen. „In Müllers Häusern gibt es für kleines Geld zwar

⁵⁷ süddeutsche.de, Wie das Prinzip Billighotel funktioniert, Zugriff vom 28.12.2013

⁵⁸ süddeutsche.de, Wie das Prinzip Billighotel funktioniert, Zugriff vom 28.12.2013

auch kleine Zimmer und wenig Service und Personal, dafür aber hochwertige Möbel.“⁵⁹

Das „Motel One München City-Süd“ ist außerdem auf folgenden Hotelplattformen vertreten:

Hotel.com, expedia.de, HRS, booking.com, ab-in-den-urlaub.de, ebooker, hotels.com, Hotelreservierung.de, holidaycheck.de.

Die Rezensionen auf diesen Seiten sind durchweg positiv. Viele Gäste loben das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Sauberkeit und die gebotene Qualität. Durch den günstigen Preis steht das „Motel One City-Süd“ häufig bei der Suche weit vorne. Dies trägt dazu bei, dass es schneller gefunden wird, da eine Vielzahl potenzieller Kunden nur wenig Zeit hat, sich ein Hotel auszusuchen und deshalb häufig auf der ersten oder zweiten Seite des Buchungsportals verweilt. Sucht man beispielsweise auf booking.com nach einem Hotel in „München Süd“, erscheint als Vorschlag bei der Eingabe automatisch das „Motel One“ in Giesing. Die Bezahlung der Hotelmanager hängt teilweise auch von den Bewertungen ab. Je mehr positive Bewertungen abgegeben werden, umso mehr Boni werden ausgeschüttet. Dies soll die Unternehmer motivieren, die Kritik der Gäste ernst zu nehmen. So gab es nach Angaben Müllers beispielsweise in den Duschen keine Halterungen, um Shampoos oder Duschgel abzustellen, durch die Anregungen in den Bewertungen der Buchungsportale wurde die Geschäftsführung jedoch auf diesen Mangel aufmerksam und baute entsprechende Halterungen ein.⁶⁰

Des Weiteren wird seit 2011 der „One Concierge“ herausgegeben. Dabei handelt es sich um einen Reiseführer für Gäste in Form eines „City Guides“, in dem alle Attraktionen, Restaurants, Cafés, Shops, Bars und Sehenswürdigkeiten der Stadt beschrieben werden. Hier findet der Gast „Insider-Tipps“ und sogar eine kleine Karte des Zentrums. Dieser Guide soll den „Concierge“, den es in Vier-

⁵⁹ handelsblatt.com, Dieter Müllers Hotel-Discounter, Zugriff vom 29.12.2013

⁶⁰ welt.de, Warum Motel-One nicht das Ikea der Hotellerie ist, Zugriff vom 29.12.2013

bis Fünf-Sterne-Häusern gibt, ersetzen und dem Gast dennoch die Möglichkeit bieten, das Beste der Stadt zu entdecken.



Abbildung 4: „One Concierge“⁶¹

Durch aktuelle Pressemitteilungen des Unternehmens sollen Interessierte auf den neuesten Stand über die Kette gebracht werden. Außerdem existiert nicht nur eine Website für die gesamte Hotelkette, sondern auch ein Internetauftritt für jedes einzelne Hotel. Hier werden Impressionen, die genaue Beschreibung eines Hauses und dessen Lage dargestellt. Zudem werden jedes Jahr Flyer und Prospekte für die einzelnen Hotels gedruckt, um immer aktuell zu bleiben und den Kunden einen Einblick in das „Motel One“ zu gewähren, das ihn interessiert. Diese Prospekte dienen sowohl der Vermarktung, als auch der Information für die Gäste.

Auch im Mobile Marketing ist „Motel One“ vertreten. Für Smartphones ließ das Unternehmen 2010 von „Clanmo“ eine Smartphone-App erstellen. „Mit der Mo-

⁶¹ NeubaudeSIGN.com, One Concierge Motel One, Zugriff vom 02.01.2013

tel One iPhone App kann der Nutzer ganz bequem über sein iPhone ein Zimmer buchen. Darüber hinaus steht über die App eine Suche nach Städten und Karten, detaillierte Informationen zu allen Motel One Hotels, ein Routenplaner, News und Gewinnspiele, eine Bildergalerie sowie Wallpaper zur Verfügung.“⁶² Ursula Schelle-Müller, die Ehefrau von Dieter Müller, ist Head of Marketing & Design bei der Motel One GmbH. Laut Schelle-Müller sind die Erfolgsfaktoren für ein laufendes Unternehmen Standort, Preis und Qualität. Insbesondere die Qualität von entscheidender Bedeutung dafür, ob ein Hotel erfolgreich sei oder nicht. Hierbei ist es nach Schelle-Müller wichtig, zwischen Produktqualität und Servicequalität zu differenzieren. „Viel Design für wenig Geld“ stelle die Kernphilosophie und wichtigstes Merkmal der Marke „Motel One“ dar.⁶³ Das Design der Häuser soll einen klassischen, modernen Look ausstrahlen und so eine erkennbare Unterscheidung von den Mitbewerbern der Low-Budget-Branche erzeugen. Hierbei ist das Qualitäts- und Preisversprechen äußerst relevant. Durch optimale Flächeneffizienz kann das Unternehmen die Zimmer luxuriös und qualitativ hochwertig ausstatten.

4.1.2 Analyse Umwelt/Trends

Aufgrund der kleinen Zimmer und der geräumigen Bäder gestaltet sich das Säubern der Räume nicht nur für die Zimmermädchen einfacher, sondern auch umweltschonender. Da die Größe der Zimmer nur etwa 16 m² beträgt, werden Einsparungen bei den Reinigungsmitteln möglich und die Umwelt weniger belastet. Außerdem versucht die Hotelkette durch eine funktionale Einrichtung und umweltfreundliche Herstellung der Möbel die Umweltbelastung zu reduzieren.

Ein wichtiger Trend, der immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist das Internet. So bietet jedes „Motel One“ kostenloses „W-Lan“ an. Sollte ein Gast kein „Smartphone“ oder „Laptop“ zur Hand haben, kann er sich kostenlos an der Rezeption ein „iPad“ ausleihen.

⁶² mobilemarketingwelt.de, Motel One launcht iPhone App und Mobile Portal, Zugriff vom 29.12.2013

⁶³ w3tr-n.hm.edu, Markenmanagement in der Hotellerie, Zugriff vom 30.12.2013

Für Hotels ist es mittlerweile unumgänglich, mit einer Hotelsoftware zu arbeiten. Diese dient dem Einbuchen von Reservierungen, dem Check-in/-out und der Rechnungserstellung. Die Hotelkette „Motel One“ setzte von Anfang an auf die Hotel-Management-Software „SIHOT“. Die GUBSE AG, die auch die Software „Sihot“ vertreibt, ist nach eigenen Angaben einer der führenden Anbieter für Hotel Management Softwares. „SIHOT“ steuert und kontrolliert den kompletten Ablauf im Hotel und ist die Basis für ein pro-aktives Management.⁶⁴

4.1.3 SWOT-Analyse

Bei der SWOT-Analyse geht es einerseits um die Stärken bzw. Schwächen des Unternehmens, andererseits um die Chancen bzw. Risiken des Marktes. Die Analyse dient zur frühzeitigen Erkennung von Veränderungen des Marktes und der Umwelt. „Aus der Beurteilung der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Gefahren können Wettbewerbsstellung und Marktattraktivität der Hotelunternehmung festgestellt werden.“⁶⁵

⁶⁴ SIHOT: sihot.com, Zugriff vom 10.01.2014

⁶⁵ Henschel 2008, S. 139

SWOT-Analyse für das „Motel One“

Tabelle 4: SWOT-Analyse "Motel-One"⁶⁶

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Auch International vertreten • Hohe Kreditwürdigkeit • Markenvorteil • Rationalisierungsvorteil aufgrund der Betriebsgröße • Jeder weiß was er dort bekommt, weil alle Häuser ähnlich aufgebaut sind (hohe Reputation) • Internationalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Große Konkurrenz im Low-Budget Segment • Qualitätsanforderungen stand halten • Negativer Imagetransfer
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Fitnessstudio in unmittelbarer Nähe • Zentrale Lage • Gute Verkehrsanbindung • Niedrige Preise • Hohe Qualität der Zimmerausstattung • Identifikations-, Orientierungs- und Vertrauensfunktion durch die Marke garantiert⁶⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitermotivation und -förderung • Hohe Fluktuation der Angestellten • Persönliche Atmosphäre geht verloren • Individualitätsverlust in der Leistungserstellung • Bezahlung schon beim Check-in

⁶⁶ In Anlehnung an Henschel 2008, S. 31 ff.

⁶⁷ Gardini 2011, S.27

Chancen:

Die Hotels in London und Österreich eröffnen der Kette „Motel One“ im Gegensatz zu anderen deutschen Hotelketten die Möglichkeit, auch international vertreten zu sein. Darüber hinaus entsteht durch den Markenvorteil eine hohe Reputation, denn in einer Kette gestalten sich die Hotels stets nach einem ähnlichen Konzept und Serviceangebot. Der Rationalisierungsvorteil ist für das „Motel One“ aufgrund der Betriebsgröße immens. So kann beispielsweise durch den Kauf einer großen Anzahl an Fernsehern der Preis reduziert werden. Sollten einmal höhere Investitionen erforderlich werden, ist es für das Unternehmen einfacher, einen Kredit zu bekommen, als für einen privaten Betrieb, da die Liquidität und der Wert des Unternehmens erheblich höher sind.

Risiken:

Dennoch bestehen auch gewisse Risiken im Low-Budget-Segment. Immer mehr Hotelketten versuchen, in diesem Bereich zu agieren und beginnen, das Konzept der „Motel One“ Group nachzuahmen. Weiter muss das Unternehmen den Qualitätsanforderungen gerecht werden, da es sonst einen negativen Imagetransfer riskiert. Sollte ein Hotel nicht mehr den erwarteten Qualitätsanforderungen genügen, kann sich das negative Bild eines Hauses auf alle anderen übertragen.

Stärken:

Durch den niedrigen Preis und die hohen Qualitätsanforderungen, die „Motel One“ anbieten kann, spricht das Unternehmen eine Vielzahl an potenziellen Kunden an und differenziert sich von den meisten anderen Low-Budget-Hotels. Überdies überzeugen der zentrale Standort und die gute Verkehrsanbindung des „Motel One“ München-Süd viele Kunden, dieses Hotel auszuwählen. Gäste, die schon einmal in einem „Motel One“ in einer anderen Stadt übernachtet haben und dort zufrieden waren, vertrauen der Marke und entscheiden sich häufig wieder für ein Hotel der Kette.

Schwächen:

Als Schwächen der Hotelkette können die geringe Mitarbeitermotivation und -förderung angeführt werden. Der Betrieb unternimmt keine Schulungen oder

Firmenevents, was die Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeiter schwächt. Außerdem wird häufig an Personal gespart, damit die gewünschten Ertragsziele eingehalten werden können. Das bedeutet auch, dass ein Angestellter möglicherweise so viel Arbeit wie zwei Kräften bewältigen muss. Zusätzlich geht die persönliche Atmosphäre durch die hohe Fluktuation des Personals verloren. Daneben lässt sich bei Kettenhotels ein Individualitätsverlust in der Leistungserstellung nachweisen, da sämtliche Leistungen auf die Masse ausgerichtet sind und die Zimmer überall gleich erscheinen.

4.2 Das „Hotel Heigl“

Das „Hotel Heigl“ verfügt über folgende Eckdaten:

Standort: München/Solln

Gesellschaftsform: Einzelfirma

Betreiber: Michael und Rosina Heigl

Hotelkapazität: 38 Zimmer

Hotelkategorie: drei Sterne

Auslastung: 2012 durchschnittliche Auslastung von 75 %, bis Ende 2013 wird eine durchschnittliche Auslastung von 78% erwartet.

Das „Hotel Heigl“ liegt im Süden von München, im Stadtteil Solln. Das in bayerischem Stil gehaltene Hotel besitzt eine gute Verkehrsanbindung in das Stadtzentrum von München. Mit S-Bahn, U-Bahn oder Bus gelangt man innerhalb von 20 Minuten zum Marienplatz, dem Zentrum von München. Des Weiteren bietet das Hotel einen kostenlosen Internetzugang, einen kleinen Saunabereich sowie ein ausgiebiges Frühstück vom Buffet.

In dem liebevoll eingerichteten Frühstücksraum mit Kachelofen und Wintergarten kann der Gast den Tag mit einem großzügigen Frühstück beginnen. In der Gaststätte „Sollner Hof“ direkt gegenüber ist es möglich, bayerische Spezialitäten zu genießen. Verschiedene Tageszeitungen stehen kostenlos zur Verfügung, ebenso sind eine Tiefgarage und ein Lift im Haus vorhanden.

Seit ca. einem Jahr ist das Hotel auch bei „Facebook“ vertreten und versucht nun über das Internet neue Kunden zu gewinnen. Die wichtigsten Buchungssysteme für das Unternehmen sind:

Booking.com, Hotel.de, „Venere“, „HRS“, und „trivago“

Der Betrieb wird seit 1989 von dem Ehepaar Heigl geführt, nachdem der Onkel von Michael Heigl das Hotel im Jahr 1968 gegründet hatte. Das Unternehmen hat 15 Mitarbeiter und 38 Zimmer. Die Zimmer entsprechen der Drei-Sterne-

Kategorie und verfügen trotz moderner Elemente in der Einrichtung und in den Bädern über ein bayerisches Flair.

Zimmer:

Das „Hotel Heigl“ bietet verschiedene Zimmerkategorien an. Vom kleinen Einzelzimmer bis zum Komfort-Zimmer kann jeder Gast entscheiden, welcher Zimmertyp für ihn der richtige ist. Die Zimmer sind standardmäßig mit einem Flat-TV, einem Safe, Telefon, Fön sowie Getränken ausgestattet. Die Größe der Zimmer variiert wie folgt:

kleines Einzelzimmer ca. 12 m^2

Standard-Einzelzimmer 15 m^2



Abbildung 5: Einzelzimmer⁶⁸

⁶⁸ Vgl. Hotelheigl.de, Zimmer/Preise, Zugriff vom: 15.11.2013

Standard-Doppelzimmer 20 m^2

Komfort-Doppelzimmer 30 m^2



Abbildung 6: Doppelzimmer⁶⁹

Außerdem bietet das Haus Zimmer mit getrennten Betten und Familienzimmer für drei bis vier Personen an.

⁶⁹ Vgl. Hotelheigl.de, Zimmer/Preise, Zugriff vom 15.11.2013

Die Zimmerpreise ergeben sich anhand der folgenden Preisanlehnungen, die je nach Saison, Messezeiten und sogenannten „Hot Deals“, also Preisschnäppchen, variieren können.

Zimmerart	von EUR	bis EUR
Doppelzimmer	70,00	230,00
Einzelzimmer	58,00	180,00
Komfort-Doppelzimmer	95,00	250,00
Doppel als Einzel	70,00	180,00
Dreibettzimmer	90,00	280,00
kleines Einzelzimmer	49,00	170,00

Abbildung 7: Zimmerpreise⁷⁰

Alle Preisangaben beziehen sich auf die Übernachtung pro Zimmer/Nacht ohne Frühstück.

Darüber hinaus können die Zimmer fest gebucht, also ohne kostenlose Stornierung günstiger gebucht werden. Bei dieser Rate fallen bei einer Stornierung 80% des Gesamtpreises an. Bei einer Standardbuchung sind dagegen keine Stornierungskosten zu entrichten.

Ab 2014 kostet das Frühstück vom Buffet 8,00 Euro pro Person/Nacht.

⁷⁰ Vgl. Hotelheigl.de, Zimmer & Preise, Zugriff vom 15.11.2013

Als besonderes Arrangement bietet das Hotel am Wochenende vergünstigte Preise an:

Anreise	Abreise	Doppelzimmer	Einzelzimmer
29.11.2013	02.12.2013	ab 70,00 Euro	ab 49,00 Euro

Abbildung 8: Wochenendarrangements

Ebenfalls zu erwähnen ist die umliegende Konkurrenz. So verfügt der kleine Ort Solln allein über vier Hotels in der nahen Umgebung. Direkte Konkurrenten sind:

Drei-Sterne-Kategorie

- Hotel Sollner Hof
- Hotel Villa Solln
- Hotel Pegasus
- Hotel Ambassador

Vier-Sterne-Kategorie:

- Hotel Achat
- Hotel Seitner Hof

Dienstleistungsablauf:

Die Abbildung, die den Ablauf der Dienstleistungen des Hotels in einem Kreislauf beschreibt, ist im Anhang 1 angefügt. Hier ist es für den Inhaber der Hotels besonders wichtig, dass alle Abteilungen (Service, Housekeeping und Empfang) „Hand in Hand“ arbeiten und sich gegenseitig unterstützen.

4.2.1 Analyse Marketinginstrumente

Bei der Gestaltung eines Marketing-Mixes ist das Ziel eine Kombination von Marketinginstrumenten, die das gleiche Ziel verfolgen und darauf ausgerichtet sind, dieses zu erreichen. Folgende Instrumente stehen im Produkt- und Dienstleistungssektor zu Verfügung: Produkt-, Preis-, Distributions-, und Kommunikationspolitik sowie das Personal. Damit daraus ein abgestimmter Marketing-Mix entstehen kann, müssen die Intensität des Einsatzes und die zeitliche Koordination festgelegt werden.

Das „Hotel Heigl“ hat als Preispolitik eher eine strategische Preisfestlegung gewählt. Am Ende des Jahres werden die Preise für das kommende Jahr bestimmt. Im Oktober 2013 hat der Inhaber beschlossen, den Preis für das Frühstück um einen Euro zu erhöhen und verlangt nun statt 7,00 Euro 8,00 Euro pro Person/Tag. Da das „Hotel Heigl“ nicht nur günstig sein, sondern auch Qualität, also Differenzierung bieten möchte, müssen die Frühstückspreise aufgrund der ansteigenden Lebensmittelpreise erhöht werden. Die Zimmerpreise sind dagegen gleich geblieben, da es angesichts des hohen Anteils an Stammgästen für den Betrieb sehr schwierig wäre, höhere Preise durchzusetzen. Je nach Marktentwicklung wird der Inhaber, Michael Heigl, die Preise im Laufe des Jahres jedoch erhöhen. Eine Preissenkung wäre nicht sinnvoll gewesen, da im Jahr 2014 wenige Messen in München stattfinden werden, die den Umsatzverlust ausgleichen könnten.

Das „Hotel Heigl“ hat seine Marketinginstrumente in den letzten zwei Jahren völlig neu strukturiert. Mittlerweile ist das Hotel bei Facebook sowie folgenden Buchungsportalen vertreten:

„HRS“, „tripadvisor“, „booking.com“, „holidaycheck“, „Zoover“, „trivago“, „venere“ und „hotel.de“.

Da in der Hotelbranche positive Bewertungen immer mehr an Bedeutung gewinnen, hat sich die Geschäftsleitung entschlossen, eine Software namens „Customer Alliance“ einzuführen, die gezielt für diesen Zweck genutzt werden kann. Um die eigene Marktpositionierung gegenüber den Mitbewerbern besser vergleichen zu können, bietet diese Software die Möglichkeit, die durchschnittliche Bewertung von verschiedenen Buchungsportalen mit den Bewertungen des „Hotel Heigl“ zu vergleichen. Darüber hinaus kann die Anzahl der Bewertungen

auf den Buchungsportalen durch „Customer Alliance“ positiv beeinflusst werden. Seit Oktober 2013 wird dieses System mit gutem Erfolg im Unternehmen eingesetzt. Die folgende Grafik auf Seite 45 zeigt, wie sich der Betrieb selbst sowie die Konkurrenten mit ihren Bewertungen verbessert, oder verschlechtert haben.

Darin ist deutlich zu erkennen, dass das „Hotel Heigl“ über den Jahreswechsel weniger Bewertungen generieren konnte. Dennoch bewegt es sich mit einem Anteil von 82,62% an positiven Bewertungen und 630 Bewertungen insgesamt im oberen Mittelfeld.

Das Hotel „ACHAT“ und das „Holiday Inn“ können als Hotelketten die meisten Buchungen verzeichnen. Sie beweisen auch mit ihrer durchschnittlichen Bewertung von bis zu 83% (ACHAT), dass sie konkurrenzfähig sind. Die Zahlen der Privathotels „Hotel Pegasus“, „Hotel Villa Solln“ und „Hotel Sollner Hof“ offenbaren dagegen eine geringere Anzahl an Bewertungen. Diese Individualhotels konnten bisher nicht mehr als ca. 100-200 Bewertungen hervorbringen. Dagegen stellt das familiär geführte Hotel „Good Sleep“ einen starken Konkurrenten in der Privathotellerie für das „Hotel Heigl“ dar. Dieses verfügt momentan über etwas mehr Bewertungen als das „Hotel Heigl“, obgleich es in der durchschnittlichen Bewertung noch um fast 5% schlechter beurteilt wird. Allerdings können sich diese Zahlen wöchentlich ändern und das „Hotel Heigl“ versucht stets durch seine Qualität und das gute Preis-Leistungs-Verhältnis neue und vor allem positive Rezensionen zu erlangen.

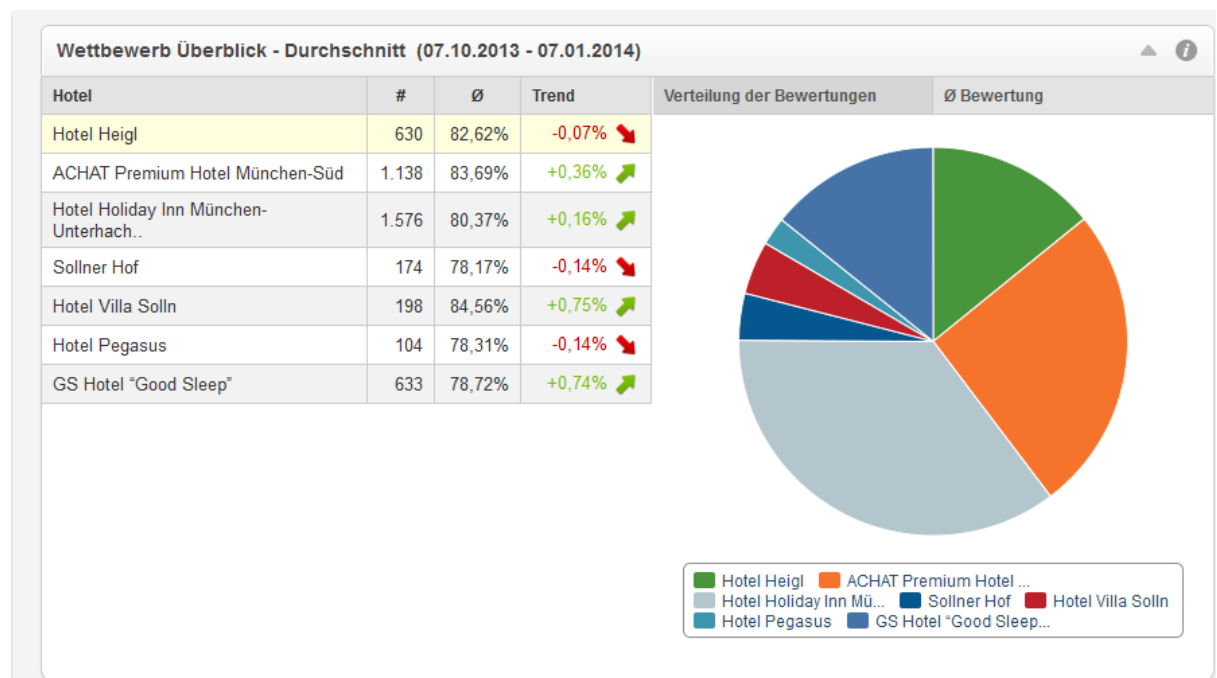


Abbildung 9: Customer Alliance⁷¹

⁷¹ Vgl. Customer-alliance.com, Wettbewerb Überblick-Durchschnitt, Zugriff vom 07.01.2014

4.2.2 Analyse Umwelt/Trends

„Die Umweltanalyse im weiteren Sinne erfasst die Faktoren, die indirekt Einfluss auf eine einzelne Hotelunternehmung haben.“⁷² Auch dem Umweltschutz wird in diesem Betrieb Rechnung getragen. Als erstes Hotel in München hat das „Hotel Heigl“ bereits 1997 ein Blockheizkraftwerk zur Erzeugung von Strom und Wärme eingerichtet. Die Effektivität von Blockheizkraftwerken beruht auf der Nutzung der Abwärme, die in anderen Kraftwerken über das Kühlwasser ungenutzt in Flüsse geleitet wird. Der hohe Wirkungsgrad der Blockheizkraftwerke ermöglicht beträchtliche Energieeinsparungen ohne Komforteinbußen– ein Gedanke, der zu einem bedeutenden Bestandteil der Unternehmensphilosophie wurde.

Seit 2003 ergänzt eine auf dem Dach integrierte Photovoltaikanlage das ökologische Konzept des Hauses. Das Wort Photovoltaik ist eine Zusammensetzung aus dem griechischen Wort für Licht und dem Namen des Physikers Alessandro Volta. Photovoltaik ist ein „Teilgebiet der Energietechnik, das sich mit der Gewinnung von elektrischer Energie aus Sonnenenergie befasst“⁷³ Diese Sonnenenergie wird mittels Solarzellen in elektrische Energie umgewandelt.

Weiter wird bei der Verwendung von Reinigungsmitteln grundsätzlich darauf geachtet, dass diese biologisch abbaubar sind. Einwegverpackungen werden nur in Bereichen eingesetzt, in denen sie aus hygienischen Gründen erforderlich sind. Darüber hinaus wird eine strikte Mülltrennung betrieben. In dem Hotel wird die Natur geschätzt und geliebt und der Gast erlebt individuellen Wohnkomfort in Einklang mit dem ökologischen Gedanken und einer rücksichtsvollen Nutzung der vorhandenen Ressourcen.

Der Hotelier Heigl versucht stets neue Trends aufzunehmen und da in den letzten Jahren der Erholungs- und Wellnessgedanke bei den Gästen zugenommen hat, entschloss er sich im Herbst 2012, einen Saunabereich im Untergeschoss

⁷² Henschel, 2008, S. 159

⁷³ Duden 1990, S. 602

einbauen zu lassen. Die Sauna kann von den Gästen kostenlos genutzt werden. Des Weiteren haben diese die Möglichkeit, sich nach dem Saunieren zu duschen und in einem Ruheraum zu entspannen. Kostenlose Badeschuhe und ein Bademantel können an der Rezeption gegen eine Kautions von 10,00 Euro ausgeliehen werden.

Auch der Internetzugang ist für alle Gäste kostenlos. Ähnlich, wie im „Motel One“ besteht für die Gäste die Möglichkeit sich an der Rezeption ein „iPad“ ausleihen.

In Bezug auf die Hotelsoftware, die das „Motel One“ schon seit seiner Gründung in Betrieb genommen hat, war es für das „Hotel Heigl“ zu Beginn schwierig die Buchungen, die noch bis vor einem Jahr händisch in einen Plan eingetragen wurden auf das System umzustellen, doch inzwischen lässt sich mit der Hotelsoftware namens „Vel Hotel“ gut arbeiten.

Nach Gatterer ist in Zukunft sowohl für Kettenhotels, als auch für Individualhotels eine eigene Web-basierte Hotelsoftware unerlässlich, denn diese vereint die Hotelverwaltung und das Verkaufsinstrument (Buchungsportale) in einem. Das bedeutet, dass die Reservierungen automatisch in das Front Office übernommen und die Verfügbarkeiten im Online-Buchungsportal reduziert werden.⁷⁴

⁷⁴ Vgl. Gatterer, 2012, S. 5

4.2.3 SWOT-Analyse

SWOT-Analyse für das „Hotel Heigl“

Tabelle 5: SWOT-Analyse "Hotel Heigl"⁷⁵

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzfähig durch flexible Reaktionsmöglichkeiten auf die Marktentwicklung • Günstiger Preis • Individualität durch ein unverwechselbares Konzept • Persönlichkeit des Betriebes • Loyalität und Motivation der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputationsmangel • Kosten und Gewinnverlust • Saisonale Abhängigkeit • Konkurrenz nimmt zu • Vergleichsweise geringer Bekanntheitsgrad
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Niedrigpreissegment • Nischenmarkt • Persönliche Atmosphäre • Familiäre Führungsstruktur • Keine Outsourcing Firmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Dachmarke als Schutz • Wenig Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter • Vergleichsweise kleine Erträge • Wenig Fachpersonal

⁷⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Henschel, 2008, S. 31 ff.

Chancen:

Da das „Hotel Heigl“ sowohl günstige Preise als auch eine hohe Qualität anstrebt, deckt es einen Markt ab, den nur wenige Hotels ansprechen können. Außerdem versucht der Betrieb durch die familiäre Atmosphäre nicht nur den Gästen, sondern auch den Mitarbeitern ein angenehmes Klima zu verschaffen. Hier arbeiten alle Abteilungen zusammen. Infolgedessen fühlt sich niemand dem Anderen überlegen und jeder versucht sich in das Team einzubringen und dort zu helfen wo er gebraucht wird. Viele Mitarbeiter sind schon seit über zehn Jahren in diesem Betrieb angestellt, was vor allem die Gäste als positiv bewerten. Bekannte Gesichter anstelle von ständig wechselndem Personal, wie es oft bei Outsourcing der Fall ist, bringen den Gästen die familiäre Atmosphäre näher und schaffen Vertrauen. Durch die Fokussierung auf das bayerisch-moderne Design deckt das „Hotel Heigl“ eine Nische ab, die noch nicht viele Hotels in München für sich entdeckt haben.

Risiken:

Aufgrund der Tatsache, dass hinter dem Betrieb keine Marke steht, ist es für das „Hotel Heigl“ schwierig, die Kunden zu gewinnen, die bereits an ein Kettenhotel gewöhnt sind. Schwierig ist außerdem die Kontingentauslastung in ruhigen Monaten, in denen keine Messe, Oktoberfest oder Veranstaltungen in München geboten werden. Dennoch ist in den letzten beiden Jahren deutlich geworden, dass der Familienbetrieb auch in stillen Phasen eine gute Belegung erreichen kann. Das größte Problem für den kleinen Betrieb besteht jedoch in der Konkurrenzzunahme. Vor allem die Kettenhotels drücken die Preise so sehr, dass es für das Individualhotel immer schwieriger wird, konkurrenzfähig zu bleiben.

Stärken:

Der privat geführte Betrieb deckt ein Niedrigpreissegment ab und bietet trotzdem gute Qualität in Bezug auf die Ausstattung der Zimmer, des Frühstücks und die zusätzlich angebotenen Leistungen, wie z.B. die Sauna. Außerdem spürt der Gast die persönliche Atmosphäre des Hauses schon beim Betreten der Empfangshalle. Aufgrund der familiären Führungsstruktur wachsen die Mitarbeiter zu einem hervorragenden Team zusammen und helfen sich nach Möglichkeit gegenseitig. Förderlich für diese Gemeinschaft ist auch, dass das „Hotel

Heigl“ nicht auf Outsourcing-Firmen zurückgreift, falls die Besetzung einmal zu schwach sein sollte. Vielmehr hilft im Notfall die ganze Familie beim Reinigen der Zimmer oder im Service mit, damit das Personal nicht überlastet wird.

Schwächen:

Da das Haus 1968 erbaut wurde und damals die Zimmerkontingente weniger umfangreich waren als heute, verfügt das Haus im Verhältnis zu Kettenhotels nur über eine geringe Anzahl an Zimmern. Dies kann jedoch auch als Stärke betrachtet werden, denn dadurch gewinnt der Gast das Empfinden, sich in einer ruhigeren Umgebung aufzuhalten. Außerdem wird das „Hotel Heigl“ nicht durch eine Dachmarke geschützt. Es ist auf sich alleine gestellt, weshalb Onlinebewertungen für dieses Unternehmen noch bedeutungsvoller sind als für Ketten, die über eine Dachmarke verfügen. Das bedeutet, dass schlechte Bewertungen nur auf diesen einen Betrieb und nicht auf eine Marke reflektiert werden, die mehrere Häuser in verschiedenen Städten beinhaltet. Eine weitere Schwäche ist der geringe Anteil an Fachpersonal. Für den Geschäftsführer wird es immer schwieriger, geeignetes Personal zu finden, da immer weniger junge Menschen den Beruf des Hotelfachmanns/-kaufmanns erlernen möchten. Zudem arbeiten die ausgebildeten Fachkräfte vorzugsweise in vier bis fünf Sterne Häusern, weil dort bessere Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden.

4.3 Vergleich der strategischen Verhaltensweisen im Wettbewerb

Das „Hotel Heigl“ hat über viele Jahre seine eigenen Strategien entwickelt. Der Betrieb zeichnet sich seit Langem nicht nur durch sein bayerisches Flair, sondern auch durch den persönlichen Umgang mit den Gästen aus. Das „Motel One“ hingegen konnte sich innerhalb kürzester Zeit einen Namen machen. Doch was genau unterscheidet die beiden Hotels in ihren strategischen Verhaltensweisen voneinander?

Unternehmensstrategie:

Die „Motel One Hotels & Resorts AG“, die von Dieter Müller geführt wird, ist in zwei Geschäftsbereiche aufgestellt: Motel One (Operations & Immobilien) und Resort Hotels.

Kerngeschäft innerhalb des Konzerns sind die Entwicklung und der Ausbau der Low-Budget-Design-Marke „Motel One“. Das bedeutet, dass das Unternehmen „Motel One“ versucht, mit der Marktentwicklungsstrategie neue Märkte auch europaweit zu erschließen. Beispielsweise soll 2014 ein Low-Budget-Hotel in London fertiggestellt werden. „Motel One“ will so schnell wie möglich europaweit expandieren. Die Standortstrategie der Kette „Motel One“ konzentriert sich neben den Innenstadtlagen in deutschen Großstädten und Ballungszentren, auch auf die europäischen Metropolen. Ziel ist es, durch die Preis-Mengen-Strategie den Kundenstamm zu erweitern und durch die Qualitätsführerschaft im Low-Budget-Segment die Marke konsequent weiter auszubauen.

„Während bei größeren Hotelgesellschaften auf unterschiedlichen Ebenen spezifische Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien zu entwickeln sind, fallen beim klassischen Individualhotel i.d.R. Unternehmens- und Geschäftsfeldstra-

ategie zusammen.“⁷⁶ Das „Hotel Heigl“ jedoch hat beide Strategien für sich entwickelt.

In der Unternehmensstrategie verfolgt der Familienbetrieb die Marktdurchdringungsstrategie. Das Ziel besteht darin, mit dem vorhandenen Konzept weitere Kunden zu gewinnen und das Marktpotenzial noch besser abzuschöpfen. Da es sich bei dem Betrieb um ein privat geführtes Unternehmen handelt, das nicht unter einer Marke steht, kommt eine geographische Ausdehnung nicht in Frage. Das Ziel der Marktdurchdringung ist es, die Gäste „[...]durch Intensivierung der Leistungsverwendung (zusätzliche Buchungen/Übernachtungen oder Services aus dem vorhanden Kundenpotential) für sich zu gewinnen.“⁷⁷ Außerdem will das „Hotel Heigl“ „[...]die Gewinnung von Nicht-Kunden oder die Abwerbung von Konkurrentenkunden[...]“⁷⁸ erreichen.

Geschäftsfeldstrategie:

Die Hotels „Motel One“ und „Hotel Heigl“ streben beide die Präferenzstrategie im Low-Budget-Segment an. „Durch besonders niedrige Preise soll eine führende Wettbewerbsposition eingenommen werden, bei noch akzeptabler Qualität des Erzeugnisses.“⁷⁹ Während bei Hotelkonzernen die Preise über sogenannte „Revenue-Manager“ und nachfrageabhängige Preisermittlungssysteme bestimmt werden, müssen sich Privathotels an der Mitbewerbersituation orientieren. Dies erfolgt über die spezifische Beobachtung von Onlineportalen, wie z.B.: booking.com, hotel.de oder hrs.de. Hierbei orientiert sich der Hotelier an den Preisen der Hotels seiner Kategorie in seinem umliegenden Gebiet. Das „Motel One“ möchte den Kunden durch Designerlampen, Marken-Flachbildschirme in den Zimmern und Regenduschen in den Bädern begeistern. Kein anderes Low-Budget-Hotel kann solchen Luxus bieten. Auch der „One Concierge“ stellt eine Dienstleistung dar, die sich an Vier- bis Fünf-Sterne-

⁷⁶ Gardini 2004, S. 149

⁷⁷ Gardini 2004, S. 150

⁷⁸ Gardini 2004, S. 150

⁷⁹ Esch 2011, S.181

Häuser anlehnt. Ein 24h-Service an der Rezeption und das luxuriöse Frühstück runden das Angebot ab. Hier gilt das Motto „So viel Qualität wie möglich, für so viel Geld wie nötig.“

Das „Hotel Heigl“ möchte seine Gäste durch das hohe Maß an Service begeistern. Die Arbeitskleidung ist bayerisch-modern, also Dirndl oder schwarzer Blazer mit Bluse. Diese Regelung dient dazu, dass das Konzept des Hauses, das auf die Kombination von bayerischer Tradition und modernen Elementen setzt, wieder aufgegriffen wird. Auch auf die Qualität der Zimmereinrichtung legt Michael Heigl großen Wert. Alle Betten und Schränke wurden von einem Schreiner aus Solln speziell für die Zimmer des Hotels angefertigt. Die Bäder werden seit zwei Jahren nach und nach renoviert. So versucht das „Hotel Heigl“ „[...] über nicht-preisliche Aktivitäten, ein im Vergleich zur Konkurrenz besseres Produkt- bzw. Leistungsangebot anzustreben und damit einen relativen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.“⁸⁰

Nischenstrategie:

Die beiden Unternehmen können nicht als direkte „Nischen“ bezeichnet werden, jedoch konzentrieren sie sich auf bestimmte Schwerpunkte, die sich an besonderen Gästewünschen (Erholung, Service, Qualität, Lage) orientieren. Sie haben sich ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen, das sie von anderen Hotels abgrenzen soll und hervorheben soll.

Der Unternehmer Dieter Müller, Vorstand der „Motel One“-Kette, entwickelte mit seiner Ehefrau Ursula Schelle-Müller ein Konzept für die Low-Budget-Hotellerie, das in dieser Form zuvor nicht existierte. Er möchte seinen Kunden zu einem möglichst niedrigen Preis eine außerordentlich gute Qualität bieten. Die meisten Low-Budget-Hotels bieten zwar günstige Übernachtungspreise an, jedoch keinen Komfort, geschweige denn Qualität. Durch die luxuriös ausgestatteten Zimmer bekommt der Gast für wenig Geld ein 16 m² großes Zimmer, das Flatscreen, Regendusche, Designerlampen und Granitböden im Bad verspricht.

⁸⁰ Gardini 2004, S. 153

Ein so hohes Maß an Komfort kann bislang kein anderes Hotel in diesem Segment bieten.

Das „Hotel Heigl“ hingegen besticht mit seinem persönlichen Charme und der familiären Atmosphäre. Der Eigentümer Michael Heigl schwört auf die Mischung von bayerischer, traditioneller Einrichtung und modernem Touch. So sind beispielsweise die Bäder sehr modern gestaltet, während in den Zimmern extra angefertigte Holzbetten und Schränke in bayerischem Stil eingebaut sind. In Kombination mit dem freundlichen Personal und der offenen Art der Angestellten soll der Gast hier nicht das Gefühl haben, dass er auf Geschäftsreise ist, sondern einen Ruhepol entdecken und sich „wie zu Hause fühlen“. Auch der Neubau des Saunabereiches dient dazu, dass der Gast in dem Hotel zur Ruhe kommt und dort einen entspannten Ausgleich zum Alltag findet.

In der folgenden Abbildung werden die Geschäftsfeldstrategie in Bezug auf die Differenzierung und die Kostenführerschaft und die Nischenstrategie (nach Porter) einander nochmals genauer gegenübergestellt.

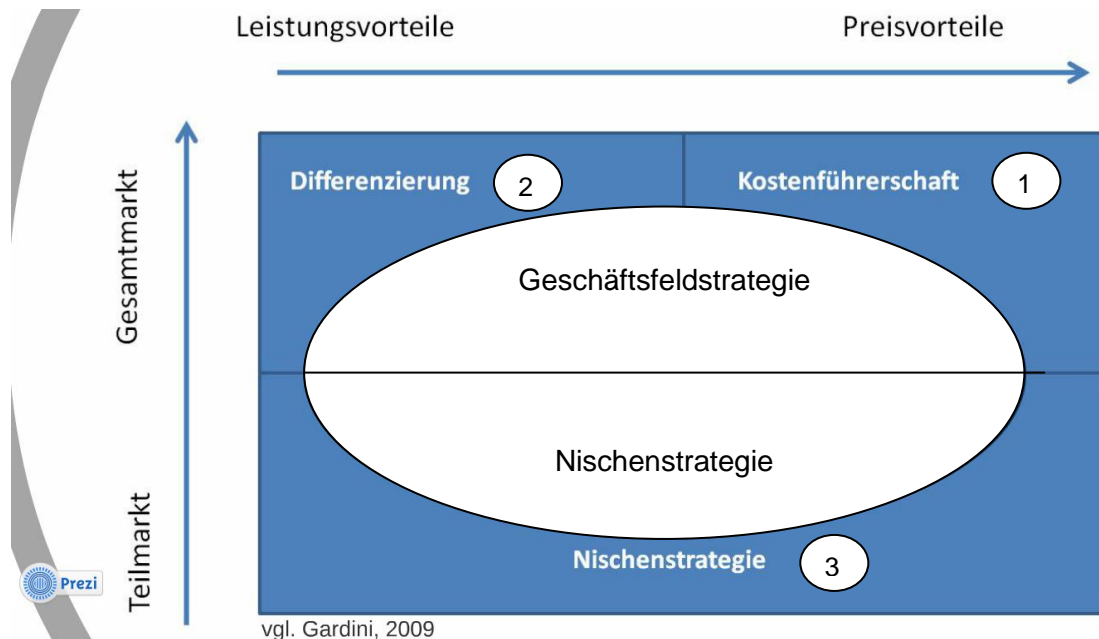


Abbildung 10: Strategien in der Hotellerie⁸¹

1. Kostenführerschaft

Durch die Kostenführerschaft erreichen beide Hotels einen Wettbewerbsvorteil durch die geringeren Kosten pro Übernachtung. Da die Konkurrenz im Zwei- bis Drei-Sterne-Segment sehr hoch ist und die angebotene Dienstleistung vom Kunden ähnlich eingestuft wird, liegen die beiden dargestellten Betriebe durch ihr Niedrig-Preisangebot im Vorteil. Erfolge werden dann erzielt, wenn die Hotels Erfahrung und Design mit einbringen und die Auslastung der Kapazitäten steigt. Dies ist bei beiden Hotels der Fall. Dennoch birgt jede Erfolgsstrategie auch ein Risiko, welches auch bei einer Kostenführerschaft durch Investitionen und mögliche Falschentscheidungen gegeben ist.

⁸¹ Vgl. Lonsdorfer/Prezi, Tourismusmanagement, Zugriff vom 20.12.2013

2. Differenzierung

Durch ihre Differenzierung, die auch als Präferenzstrategie bezeichnet wird (siehe Kapitel 3.1.2.) gelingt es beiden Betrieben eine gewisse Überlegenheit zur Konkurrenz zu erzeugen. Das „Motel One“ hebt sich durch die gute Qualität und sein Design ab, während das „Hotel Heigl“ dies durch den Mix aus bayerischer Tradition und aktueller Moderne herbeiführt. „Differenzierung heißt, ein Produkt-, oder Dienstleistungsangebot für einen Markt bzw. ein Marktsegment so zu gestalten, dass es sich von den Angeboten der Wettbewerber abhebt.“⁸² Genau diesen Effekt erzielen beide Unternehmen durch das jeweils verfolgte Konzept.

3. Nischenstrategie

„Bei der Strategie der Nischenbearbeitung entscheidet sich das Unternehmen gezielt für einen gewissen Teilmarkt, der spezielle Kenntnisse erfordert und für größere Unternehmen weniger attraktiv ist.“⁸³ Auch für die „Motel One“ Group kommt keine Nischenbildung in Frage, da der Konzern verstärkt die Masse und nicht nur eine bestimmte Zielgruppe ansprechen möchte. Auch das „Hotel Heigl“ versucht eher durch einen USP, nämlich die bayerisch, moderne Einrichtung, eine ruhige Lage in der Nähe des Zentrums und einen herausragenden Service die Gäste anzusprechen.

Hybride Wettbewerbsstrategien:

Beide Hotels wenden keine hybriden Wettbewerbsstrategien an. Das „Hotel Heigl“ passt die Preise zwar je nach Marktsituation an lässt aber dabei die Qualität gleichbleibend. Bei der Outpacing-Strategie müsste die Qualität immer weiter ansteigen, also maximiert werden und der Preis minimiert werden. Das „Motel One“ lässt seine Einrichtung zwar durch große Stückzahlen kostengünstig herstellen, ähnlich wie bei der Mass Customization-Strategie, jedoch wird

⁸² Runia 2011, S.123

⁸³ Runia 2011, S.137

dabei nicht jedes einzelne Einrichtungsstück speziell auf jeden Gast zugeschnitten produziert.

Kooperationsstrategie:

Die Low-Budget-Design-Hotelkette „Motel One“ hat laut eigener Website mit der internationalen Hochschule in Bad Honnef (IUBH) einen Kooperationsvertrag geschlossen. Ab Juli 2014 wird es den Mitarbeitern des Unternehmens „Motel One“ sowie Studienanfängern ermöglicht, das Schulungs- und Studienangebot der Hochschule am „One Campus“ in München wahrzunehmen. Die IUBH ist eine der führenden Hochschulen für Dienstleistungsmanagement und gehört zu den „Leading Hotel Schools of the World“.⁸⁴ Dieter Müller, CEO der „Motel One“ Group führt aus: „Mit der IUBH haben wir einen starken Ausbildungspartner zur Neustrukturierung unseres Weiterbildungsangebots gewonnen. Zusammen gelingt es uns sowohl den bestehenden Schulungskatalog weiter auszubauen, als auch neue Anreize für Mitarbeiter und Interessenten durch attraktive Schulungs- und Ausbildungsmodule zu schaffen.“⁸⁵ Dieser Schritt soll die derzeit bereits bei der Kette tätigen Mitarbeiter wie auch den Nachwuchs in der Hotelbranche motivieren und neue Denkanstöße und Ideen hervorbringen. Ziel des Unternehmens „Motel One“ ist es, durch diese Kooperation bei den Mitarbeitern mehr Identifikation mit dem Unternehmen zu wecken und jeden Mitarbeiter individuell zu fördern.

Das „Hotel Heigl“ in München/Solln hat zwar keine direkte Kooperation abgeschlossen, sorgt durch eine Zusammenarbeit mit dem DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) jedoch dafür, dass alle Mitarbeiter einmal im Monat eine Schulung besuchen. Diese Schulungen werden im Hotel selbst durchgeführt und die Mitarbeiter erhalten Tipps und Ratschläge für ihren Arbeitsbereich. So finden beispielsweise häufig Service-, Reinigungs- oder Kulturschulungen statt, die die Angestellten dabei unterstützen sollen mit anderen Kulturen besser umzugehen und unnötige „Fauxpas“ zu vermeiden. Innerhalb

⁸⁴ motel-one.com, Presseinformation, Zugriff vom 05.01.2014

⁸⁵ tophotel.de, Mitarbeiterentwicklung im Fokus, Zugriff vom 05.01.2014

einer Befragung zum Zweck dieser Arbeit äußerte sich Michael Heigl auf die Frage, wie er den Erfolg dieser Schulungen einschätzt, wie folgt: „Unsere regelmäßigen Personalschulungen sind eine Bereicherung für den Betrieb. Seitdem wir vor zwei Jahren diese Kooperation eingegangen sind, wirkt sich das nicht nur positiv auf die Kenntnisse unseres Personals aus, sondern auch auf die Gäste. Wir haben viele Stammgäste, die immer wieder unser Haus besuchen. Vor allem diesem Kundenstamm fällt die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter stark auf.“⁸⁶

⁸⁶ Heigl, Michael: Befragung des Geschäftsführers des Hotel Heigl in München/Solln

4.4 Erfolgsaussichten

Im Folgenden sollen die Erfolgsaussichten für die Privat- und Kettenhotellerie dargestellt werden. Diese sind in der Privathotellerie stark abhängig von bestimmten Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise geeignetes Personal zu finden und zu halten, eine trendbewusste Positionierung, die Beziehung zu den Gästen, also das „Customer Relationship“, die Kontrolle der Finanzen, der Verkauf und die Weitergabe der Werte und der Qualität. Wenn ein Privathotel all diese Aspekte berücksichtigt und keine zu großen finanziellen Risiken eingeht, wird sich auch der Erfolg einstellen. In dem SUCCESS-MODELL von Freyberg, Gruner und Lang, sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Individualhotellerie noch einmal genau dargestellt. Die Abbildung ist dem Anhang 2 beigelegt.

Laut einer aktuellen Studie „Was wirklich zählt“ von Deloitte werden sich nur Hoteliers behaupten, die auf ein Zusammenspiel von Standort, Konzept und Betreiber setzten. Des Weiteren müssen sich die Hotels genaue Zielgruppen definieren und mehr Wert auf einen nachhaltigen Betrieb, sowie den ökologischen Gedanken legen. „Diese Ergebnisse lieferte Kurzfassung der empirischen Studie „Was wirklich zählt“ von Deloitte, bei der mehr als 5000 Hoteliers befragt und parallel dazu auch 850 Gästebefragungen ausgewertet wurden.“⁸⁷

Nach dieser Studie gehört zu den Schlüsselfaktoren auch das Personal. Es wird immer schwieriger werden geeignete Fachkräfte in der Hotellerie zu bekommen, da immer weniger junge Menschen diesen Beruf ausüben möchten. Hoteliers sollten deshalb über ihre Mitarbeitergewinnung und -bindung rechtzeitig nachdenken. Auch der Standort ist von großer Bedeutung. Das Umfeld, auch in Bezug auf die Konkurrenz, die Erreichbarkeit und die Attraktivität der Lage ist in diesem Punkt ganz entscheidend. Für einen Wettbewerbsvorteil können in Zukunft Innovationen sorgen. Das heißt eine Trendverfolgung, sowie die Umsetzung individueller Gästewünsche sind unumgänglich.

⁸⁷ tmb-hotelberatung.de, Banken senden Signale-Veränderte Rahmenbedingungen in der Hotelfinanzierung, Zugriff vom 03.01.2014

„Gäste reagieren zunehmend resistent auf Marketingmaßnahmen. Sie stuften diese eher als irrelevant ein. Umso wichtiger ist für die Hoteliers, ihre Gäste zielgruppenspezifisch anzusprechen und klar das Markenversprechen zu erfüllen. Erfolgskritisch so die Studie, sei eine starke Internetpräsenz mit entsprechend benutzerfreundlichem Service. Weniger von Bedeutung wurden hingegen hoteleigene Treue- und Bonusprogramme von den Gästen bewertet.“⁸⁸

Für die Hotelkette „Motel One“ besteht durchaus die Chance künftig auch international vertreten zu sein. „Wir sind jetzt ganz gut in Deutschland aufgestellt und wollen nun auch im Ausland Erfolg haben. Es gibt keine deutsche Hotelgesellschaft, die international von Bedeutung wäre. Wir könnten das ändern“, sagte „Motel One“-Gründer Dieter Müller im Gespräch mit der Zeitung „Welt am Sonntag“. ⁸⁹ Mit Hotels in Österreich und Schottland wird eine Expansion bereits vorangetrieben. Weitere Häuser werden dieses Jahr in London und Brüssel eröffnet. Die Expansion beginnt vorerst mit dem europäischen Ausland. „Motel One“ ist derzeit mit 46 Hotels und 10.000 Zimmern vertreten. Im Jahr 2014 sollen 61 Hotels mit insgesamt 14.300 Zimmern zum Unternehmen gehören.⁹⁰

Das Privathotel „Hotel Heigl“ möchte sein Konzept 2014 noch weiter ausbauen, d.h. die Zimmer werden teilweise renoviert und bekommen einen neuen Anstrich. Wenn der Familienbetrieb weiterhin diese Einzigartigkeit, den Service, die Qualität und die günstigen Preise anbieten kann, kann der Betrieb auch gegen die Kettenhotellerie bestehen. Dennoch muss bei einem privat geführten Betrieb die Nachfolge geregelt sein, doch auch dieses Problem, das viele Familienbetriebe haben, ist für das „Hotel Heigl“ bereits gelöst. Michael und Rosina Heigl haben zwei Töchter, die schon während der Studienzeit in dem Betrieb mitarbeiten, dadurch ist für das „Hotel Heigl“ die Nachfolge durch die nächste Generation bereits gesichert.

⁸⁸ tmb-hotelberatung.de, Banken senden Signale-Veränderte Rahmenbedingungen in der Hotelfinanzierung, Zugriff vom 03.01.2014

⁸⁹ Welt.de, Motel One will Hotel-Anzahl bis 2016 verdreifachen, Zugriff vom 10.01.2014

⁹⁰ Vgl. Motel One, motel-one.com, Zugriff vom 10.01.2014

5 Fazit

Obwohl die Markenhotellerie in den letzten Jahren einen immer größer werdenden Anteil des Marktes für sich gewinnen kann, besteht für die Individualhotellerie durchaus die Chance durch Einzigartigkeit und Individualität von der zunehmenden Segmentierung des Marktes zu profitieren. Wichtig ist für Privathotels ein klares Konzept, das qualitativ hochwertig vermarktet wird. Ein hohes Maß an Gastfreundlichkeit und ein außergewöhnlicher Service der Mitarbeiter sind hierbei das Erfolgskonzept der Zukunft. Durch Wettbewerbsstrategien, die auf einen speziellen Markt abzielen, können Individualhotels durchaus bestehen. Wichtig ist, dass Privathotels einzigartige Dienstleistungen schaffen, individuell auf Gästewünsche eingehen und ein gleichbleibendes Qualitätsniveau garantieren.

5.1 Ausblick und Trends

Grundsätzlich geht der Trend in Richtung Markenhotellerie, welche den Markt erobern will und die Individualhotellerie allmählich verdrängt. Dennoch haben Individualhotels eine Zukunft, wenn sie ihre Potenziale erkennen und nutzen. Privathotels sollten auf Marktnischen, Markterweiterung und Spezialisierungen setzen. Durch eine Erweiterung des Vertriebssystems, das Aufgreifen von Trends und das Bilden von Kooperationen haben Familienbetriebe durchaus eine Chance. Für die Kette „Motel One“ ist für 2014 der Beginn der Expansion in das europäische Ausland geplant. Das Unternehmen möchte dadurch eine internationale Bekanntheit erzielen. Der erste Schritt ist bereits durch die Eröffnung der Hotels in Österreich getan.

5.2 Kernergebnis

Die Individualhotellerie sollte die Markenhotellerie zwar auch als Konkurrenz sehen, dennoch kann sie sich viel von den Strategien und Ideen abschauen. Das angeführte Beispiel der Hotelkette „Motel One“ zeigt deutlich, dass ein Konzept durch Marktabgrenzung wächst, denn Dieter Müller orientierte sich bei der Gründung von „Motel One“ im Jahr 2000 an den Häusern „Accor“ und „Etap“. Erst als der Hotelier im Jahr 2005 seine Strategie änderte und sich vollkommen von den Low-Budget-Häusern unterscheiden konnte, eroberte er einen neuen Markt. Dies gelingt derzeit vor allem durch die Design-Ausstattung und

die zentrale Citylage kombiniert mit günstigen Preisen. So wird eine preisbewusste Zielgruppe angesprochen, während an Hotel-Serviceleistungen, wie z.B. Zimmerservice und Restaurant gespart werden kann. Folglich arbeiten durchschnittlich nur 20 Angestellte pro 200 Zimmer für „Motel One“.⁹¹

Laut Harry Gatterer und Hanni Rützler hat Müller die Budget-Branche vom Schmuttel-Image befreit und salonfähig gemacht.⁹²

Das „Hotel Heigl“ hat durch seit der Übernahme im Jahr 1989 durch Michael Heigl an Individualität gewonnen. Durch den Bau des Saunabereichs, zahlreiche Renovierungen der Zimmer und Bäder ist das „Hotel Heigl“ zu einem Unternehmen herangewachsen, das den Gästen eine einzigartige Atmosphäre schafft und sie einlädt wieder zu kommen. Wahrscheinlich besteht genau aus diesem Grund der Großteil der Gäste aus Stammkunden, die jedes Jahr mehr werden. Vergleicht man das „Hotel Heigl“ mit seinem stärksten Konkurrenten, dem Kettenhotel „Achat“, stehen die Profilierungschancen für den Familienbetrieb sogar ziemlich gut. Von großer Bedeutung ist jedoch, dass das Privathotel nicht in Bezug auf seine Qualität und den individuellen Service nachlässt.

5.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Individualhotellerie und die Markenhotellerie einen Markt umkämpfen, der immer anspruchsvoller wird. Beide Hoteltypen können jedoch auf diesem Markt bestehen. Einerseits muss die Individualhotellerie durch Charakter und Individualität den Markt bestreiten, andererseits muss sie ein breites Spektrum an besonderer Qualität und Service anbieten, um mit der Kettenhotellerie zu konkurrieren. Es ist zwar nicht einfach als Privatunternehmen neue Zielgruppen zu gewinnen, doch durch den Wandel der Gesellschaft, die immer mehr auf Erholung und persönlichen Service setzt, haben Familienbetriebe durchaus Möglichkeiten einen Teil des Hotelmarkts zu erschließen. Das Einzige Problem hierbei ist, dass viele Individualhotels keinem

⁹¹ Markgraf, 2009, S. 7

⁹² Vgl. Gatterer, 2012, S. 16

klaren Konzept nachgehen und so viele Gäste an Kettenhotels verlieren. Die Wettbewerbsstrategien können kleinen bis mittelständischen Unternehmen, wie dem „Hotel Heigl“ in München/Solln dabei helfen, ein strategisches Konzept zu erstellen, um so genau ihren Markt zu definieren. Dadurch, dass viele Privathotels ohne Konzept arbeiten können sich diese nur selten auf dem heutigen Markt halten. Auch die Internetpräsenz ist wichtiger denn je, denn der Großteil an potenziellen Gästen bucht nicht mehr per Telefon, sondern aufgrund der Zeitersparnis im Internet. Hotels, wie das „Motel One“ in München/Giesing profitieren von einer Marke, die einen hohen Wiedererkennungswert schafft. Durch die klare Konzeption von Dieter Müller hat sich das Unternehmen „Motel One“ zu einer der stärksten Kette seines Marktes entwickelt. Durch Design, Qualität und günstige Preise spricht der Konzern eine Zielgruppe an, die nicht nur am Preis sparen will, sondern für den zu zahlenden Preis so viel Qualität, wie möglich erhalten möchte. Zudem wird jedes „Motel One“ durch bestimmte Wiedererkennungsmerkmale, wie den blauen Egg Chair von Arne Jacobsen oder das durchgängige Farbkonzept, mit der Corporate-Identity-Farbe Türkis für den Gast zum Erlebnis. Auch die Lounge-Bereiche sind in jedem Hotel der Marke anders. Alle diese Faktoren bilden ein Gesamtkonzept, das kein anderes Hotel der Low-Budget-Hotellerie erfüllen kann. „Ibis“, „Etap“ und Co. bieten zwar noch günstigere Preise an, müssen jedoch dafür an Ausstattung und Ambiente sparen.

Das „Hotel Heigl“ spricht durch seine Fokussierung auf bayerisch/modernes Design und eine gute Qualität in der Zimmerausstattung eine Zielgruppe an, die sich davon eine gewisse „Atmosphäre“ erhofft. Diese Atmosphäre kann der Familienbetrieb momentan genau nach den Gästewerwartungen umsetzen. Dies ist das Erfolgsgeheimnis, das auch anderen Individualhotels den Erfolg bringen kann. Nämlich ein starkes Konzept, das die Zielgruppe anspricht.

Letztendlich lässt sich sagen, dass die Markenhotellerie eine starke und stabile Marktposition hat, die auch in Zukunft weiter wachsen wird, jedoch sollte sich die Individualhotellerie nicht kampflos geschlagen geben, denn wenn sie ihre Chancen-Potentiale nützt und Marktnischen erkennt und bearbeitet, kann sie durchaus am Markt bestehen. Von großer Bedeutung ist, dass Privathotels neue Trends aufgreifen und annehmen und offen sind für neue Märkte.

Literaturverzeichnis

Fachbücher/Monographien

Berthel, Jürgen; Becker, Fred: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9.Auflage, Stuttgart 2010

Dudenredaktion: Duden: Das Fremdwörterbuch. 5. Auflage, Mannheim 1990 (Band 5)

Esch, Franz-Rudolf; Herrmann, Andreas; Sattler, Henrik: Marketing. Eine managementorientierte Einführung. 3. Auflage, München 2011

Freyer, Walter: Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 10.Auflage, München 2011

Von Freyberg, Burkhard; Gruner, Axel; Lang, Marina: ErfolgReich in der Privathotellerie. München 2012

Von Freyberg, Burkhard: Hospitality Controlling. Erfolgreiche Konzepte für die Hotellerie. Berlin 2010

Fuchs, Wolfgang: Lexikon Tourismus. Destinationen, Gastronomie, Hotellerie, Reise-mittler, Reiseveranstalter, Verkehrsträger. München 2008

Gardini, Marco: Marketingmanagement in der Hotellerie. München 2004

Gardini, Marco: Marketingmanagement in der Hotellerie. 2. Auflage, München 2009

Gardini, Marco: Mit der Marke zum Erfolg. Markenmanagement in Hotellerie und Gast-ronomie. Stuttgart 2011

Gatterer, Harry; Rützler, Hanni: Hotel der Zukunft. Die wichtigsten Trendfelder für die Hotellerie. Stuttgart 2012

Henschel, Karla: Hotelmanagement. 3. Auflage, München 2008

Laux, Silke; Soller, Jörg: Der Hotelmarkt in Deutschland und die Strukturmerkmale der Mittelstandshotellerie. In: Soller, Jörg (Hrsg.): Finanzierungsleitfaden Mittelstandshotellerie. Strategien und Konzepte für dauerhaften Erfolg. Berlin 2008

Seitz, Georg: Hotelmanagement. Berlin/Heidelberg/New York 1997

Stolpmann, Markus: Wie positionieren wir uns wirkungsvoll? Mit Fokussierung und Profil zu mehr Erfolg in Hotellerie und Gastronomie. Heidelberg 2007

Fachzeitschriften

Markgraf, Henrik (2009): Ein Mann der Visionen und des Kalküls. In: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, Ausgabe 5, 31.01.2009, S. 7 (Extra)

Sonstige Publikationen

Motel One München City-Süd Flyer

Internet

Allgemeine Hotel- und Gastronomiezeitung (01.10.2012): Hospitality Innovation Award für Motel-One-Gründer. <http://www.ahgz.de/unternehmen/hospitality-innovation-award-fuer-motel-one-gruender,200012199393.html> (Stand: 14.01.2014)

Allgemeine Hotel- und Gastronomiezeitung (29.06.2013): Skeptischer Blick nach vorn. <http://www.ahgz.de/hotelier/skeptischer-blick-nach-vorn,200012204740.html> (Stand 29.11.2013)

Allgemeine Hotel- und Gastronomiezeitung (02.01.2013): München gilt als Spitzenreiter Europas. <http://www.ahgz.de/marktdaten/muenchen-gilt-als-spitzenreiter-europas,200012201056.html> (Stand: 29.11.2103)

Brandt, Florian/Mobile Marketing Welt (20.09.2010): Motel One launcht iPhone App und Mobile Portal. <http://www.mobilemarketingwelt.com/2010/09/20/motel-one-launcht-iphone-app-und-mobile-portal/> (Stand: 29.12.2013)

Customer Alliance (07.01.2014): Wettbewerb Überblick-Durchschnitt.
<https://go.customer-alliance.com/competition> (Stand: 07.01.2014)

DEHOGA Bundesverband (Juni 2012): Zwei Jahre reduzierter Mehrwertsteuersatz für Übernachtungen. http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Inhaltsbilder/Publikationen/Hotel_investieren_in_Deutschland_Stand_120614_klein.pdf (Stand 12.01.2014)

Deutsches Institut für Servicequalität (05.02.2013): Deutscher Servicepreis: Kategorie Tourismus. <http://disq.de/2013/20130205-Servicepreis-Tourismus.html> (Stand: 14.01.2014)

Deutsches Institut für Servicequalität (16.02.2012): Studie Budget-Hotels. <http://disq.de/2012/20120216-Budget-Hotels.html> (Stand 14.01.2014)

Fakultät für Tourismus (04.07.2011): Markenmanagement in der Hotellerie. http://w3trn.hm.edu/aktuelles/news/newsdetail_9665.de.html (Stand: 30.12.2013)

Fröhlich, Diana/Handelsblatt (16.05.2012): Dieter Müllers Hotel-Discounter. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe/motel-one-dieter-muellers-hotel-discounter/6621954.html>. (Stand: 29.12.2013)

Focus/Fehenberger, Christine (07.12.2007): Motel-One Günstig, aber nicht billig. http://www.focus.de/intern/archiv/motel-one-guenstig-aber-nicht-billig_aid_228488.html (Stand: 02.12.2013)

Gastronomie (03.04.2013): Hotelmarkt München: Deloitte Report untersucht die Weltstadt mit Herz. <http://www.gastronomie.de/neues/hotelgewerbe-295/hotelmarkt-muenchen-deloitte-report-untersucht-die-weltstadt-mit-herz-295.html> (Stand: 01.12.2013)

Hartmann, Jens/Welt (20.12.2011): Warum Motel One nicht das Ikea der Hotellerie ist. <http://www.welt.de/reise/nah/article13776531/Warum-Motel-One-nicht-das-Ikea-der-Hotellerie-ist.html> (Stand: 29.12.2013)

Hartmann, Jens/Welt (17.12.2011): <http://www.welt.de/wirtschaft/article13772700/Motel-One-will-Hotel-Anzahl-bis-2016-verdreifachen.html> (Stand: 10.01.2014)

Hotel Heigl (2012): Zimmer/Preise. <http://www.hotelheigl.de/einzelzimmer.php> (Stand: 15.11.2013)

Hotel Heigl (2012): Zimmer/Preise. <http://www.hotelheigl.de/doppelzimmer.php> (Stand: 15.11.2013)

Hotelier (13.01.2014): Neue Hotels, geplante Hotels, Hotelneubau, Hotelprojekte und Hotelöffnungen.
<http://www.hotelier.de/news/hotellerie/hotelgewerbe/38086/Geplante-Hotels-Standorte-und-Hoteleroeffnungen>. (Stand: 13.01.2014)

Hotelier des Jahres: Preisträger Hotelier des Jahres 2005-2009. <http://www.hotelier-des-jahres.de/chronik.php?von=2005&bis=2009> (Stand 14.01.2014)

Lonsdorfer, Franka/ Prezi (16.12.2013): Tourismusmanagement.
<http://prezi.com/3sfgb-e73kga/tourismusmanagement/> (Stand: 20.12.2013)

Motel One (23.11.2013): Presseinformation. <http://www.motel-one.com/de/group/press/aktuelle-meldungen/>. (Stand: 05.01.2013) S. 1 f.

Motel One: Willkommen in München. http://www.motel-one.com/de/hotels/muenchen/hotel-muenchen-city-sued/?gclid=CMmmjOHk_7sCFY5b3god_G8ASg#slide=6&t=gallery: (Stand: 12.12.2013)

Motel One: München City-Süd. <http://www.motel-one.com/de/hotels/muenchen/hotel-muenchen-city-sued/?gclid=CPuyybyFgLwCFWTlwgodFU0AHg#t=hotelinfo> (Stand: 12.12.2013)

Motel One: Organigramm Konzern der One Hotels & Resorts AG. http://www.motel-one.com/fileadmin/Redaktion/Documents/Finance/Organigramm_One_Hotels___ResorRe_AG.pdf (Stand: 12.01.2014)

Motel One: Presseinformation. http://www.motel-one.com/uploads/media/PM_Motel_One_Halbjahresbilanz_2013.pdf (Stand: 01.12.2013), S. 1f.

Motel One: Standorte Hotels. <http://www.motel-one.com/de/group/company/standorte-hotels/> (Stand: 10.01.2014)

Neubaudesign: One Concierge Motel One.

http://www.neubaudesign.com/31_motel_one.html (Stand 02.01.2014)

Presseportal (03.04.2013): Hotelmarkt München: Deloitte-Report untersucht die Weltstadt mit Herz. <http://www.presseportal.de/pm/60247/2443690/hotelmarkt-muenchen-deloitte-report-untersucht-die-weltstadt-mit-herz> (Stand 20.12.2013)

PWC (14.01.2013): Frankfurt und Berlin unter Top-Five der wachstumsstärksten Hotelmärkte in Europa. <http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2013/frankfurt-und-berlin-unter-top-five-der-wachstumsstaerksten-hotelmaerkte-in-europa.jhtml> (Stand: 22.07.2013)

SIHOT: Den Überblick behalten. <http://www.sihot.com/de/module/14> (Stand: 10.01.2014)

Spiegel (2013): Studie: Radisson Blue ist beliebteste Hotelkette.

<http://www.spiegel.de/reise/aktuell/ranking-hotelketten-radisson-blu-steigenberger-und-motel-one-vorn-a-891341.html> (Stand: 14.01.2014)

Staudinger, Melanie/Süddeutsche (06.03.2013): Wie das Prinzip Billighotel funktioniert. <http://www.sueddeutsche.de/muenchen/motel-one-wie-das-prinzip-billig-hotel-funktioniert-1.1300813> (Stand: 28.12.2013)

Staudinger, Melanie/Süddeutsche (06.03.2013): Wie das Prinzip Billighotel funktioniert. <http://www.sueddeutsche.de/muenchen/motel-one-wie-das-prinzip-billig-hotel-funktioniert-1.1300813> (Stand: 30.12.2013)

Spiegel (05.07.2013): Multimedia-Spezial: Leben nach der Flut.

<http://www.spiegel.de/panorama/rekordhochwasser-in-deutschland-leben-nach-der-flut-a-909187.html> (Stand 30.10.2013)

Tourismus Marketing Beratung, Banken senden Signale-Veränderte Rahmenbedingungen in der Hotelfinanzierung: <http://www.tmb-hotelberatung.de/hotelkonzepte/hotelmarkt-deutschland/10-hotelkonzepte/53-banken-senden-signale.html> (Stand: 03.01.2014)

Tophotel (28.11.2013): Mitarbeiterentwicklung im Fokus.

<http://www.tophotel.de/news/2847-mitarbeiterentwicklung-im-fokus.html> (Stand: 05.01.2014)

Treugast (04.10.2010): Presseinformation.

http://www.treugast.com/fileadmin/user_upload/PDF/Pressemitteilungen/20101001_PM_TR_Investment_Ranking_Deutschland_2010.pdf (Stand: 14.01.2014)

Befragungen

Heigl, Michael: Geschäftsführer des Hotel Heigl in Solln, am 01.11.2013

Anhang

Anhang 1:

Start:

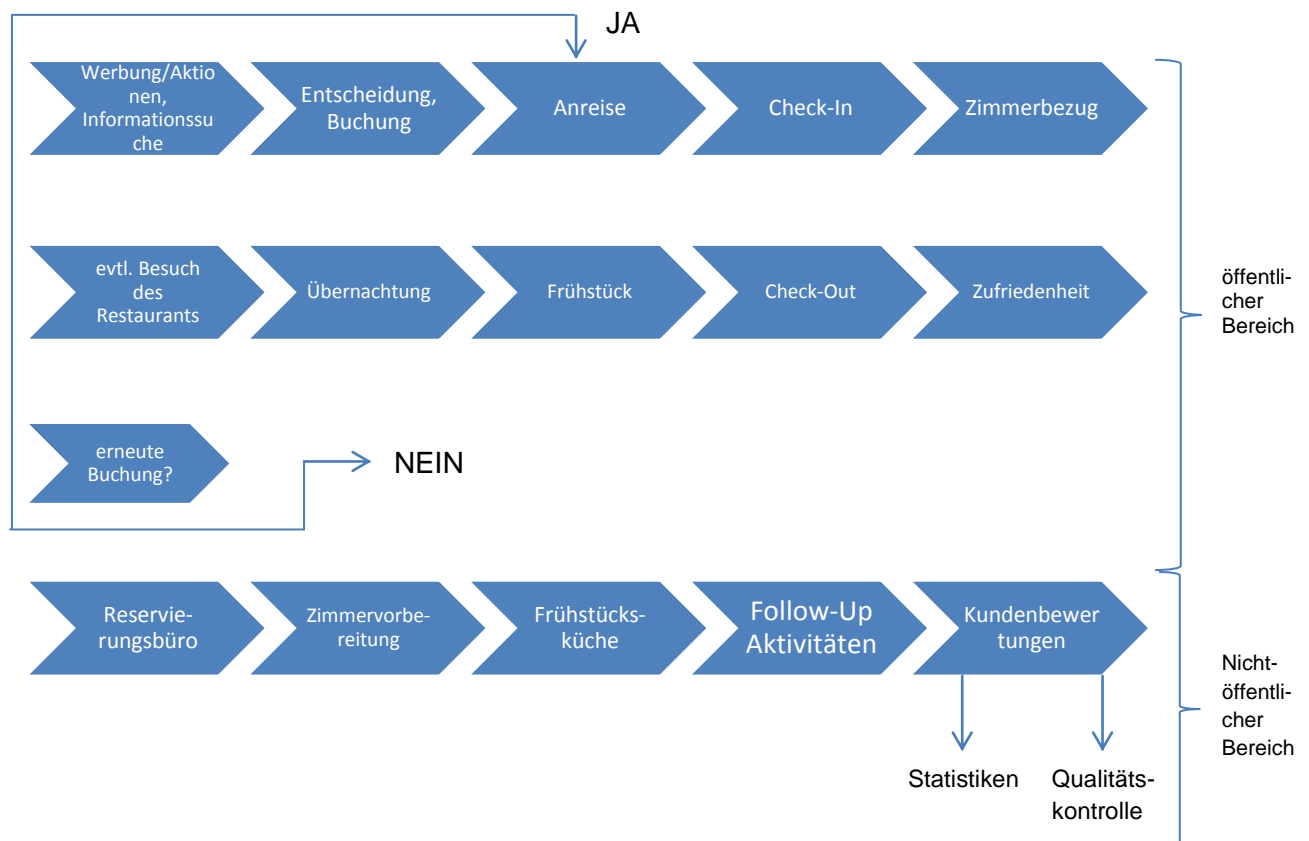


Abbildung 11: Service-Blueprint „Hotel Heigl“⁹³

⁹³ Eigene Abbildung in Anlehnung an Freyberg/Gruner/Lang, S. 152

Anhang 2:

Abbildung 9: Success-Model



Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname